

DIE BESTUUR VAN VERANDERING IN DIE PUBLIEKE SEKTOR

deur

DEON VENTER SWANEPOEL
BA, BA (HONS) MBA



Proefskrif ingelewer vir die graad

DOKTOR IN WYSBEGEERTE
IN
OPENBARE EN ONTWIKKELINGSBESTUUR

Universiteit van Stellenbosch

Promotor :

Prof. Dr. J.J. Müller

Stellenbosch

Desember 2001

DIE BESTOON VAN VERAN

PUBLIFNE B

2011

Verklaring

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie proefskrif vervat my eie oorspronklike werk is en dat dit nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê is nie.

Proffesor: Prof. Dr. J. J. M. M.

Graad: Doctor in Wysgerige

Universiteit: Universiteit van Stellenbosch

SAMENVATTING

Die bestaan van verandering in die lewenswêreld is 'n feit wat deur alle voorverkeerde waarnemings bevestig is. In die lewenswêreld is verandering 'n

afskiedende bewys van

die Handtekening :

benoemings tot die bes

alpe Datum :

aangetekende

Die oorspronklike navorsingsprojek is om te verstaan wat die lewenswêreld is en

vir die afskiedende bewys van verandering in die lewenswêreld is 'n

ontvanklik. Die verantwoordelikheid van verandering is 'n feit wat deur alle

voorverkeerde waarnemings bevestig is. In die lewenswêreld is verandering 'n

afskiedende

DIE BESTUUR VAN VERANDERING IN DIE PUBLIEKE SEKTOR

deur

DEON VENTER SWANEPOEL

Promotor : Prof. Dr. J.J. Müller
Graad : Doktor in Wysbegeerte
Universiteit : Universiteit van Stellenbosch

SAMEVATTING

Die bestuur van verandering in die Suid-Afrikaanse publieke sektor kom voor verskeie uitdagings te staan. 'n Geïntegreerde bestuursmodel vir die effektiewe bestuur van verandering in publieke-sektor-organisasies, wat die aard en omgewing van die publieke sektor erken en verskeie benaderings tot die bestuur van organisasieverandering integreer, is nie algemeen aan veranderingsagente in die publieke sektor bekend of beskikbaar nie.

Die oorkoepelende navorsingsdoel is om 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die effektiewe bestuur van verandering in die publieke sektor te ontwikkel. Die wesenlikheid van verskille en ooreenkomste in die bestuur van verandering in die privaat- en publieke-sektor-organisasies word ondersoek.

Strategiese bestuur, asook organisasie-ontwikkeling en -transformasie, word ontleed as benaderings tot bestuur van verandering in terme van prosesse, tegnieke, intervensies en riglyne wat gevolg kan word om organisasies deur die veranderingsproses te bestuur. Die konsepte van organisasiekultuur, leierskap, mag, gesag, kommunikasie, etiek en die rol van veranderingsagente word ondersoek.

Internasionale gevallestudies van die getransformeerde publieke sektore van die Verenigde State van Amerika en Brittanje word ondersoek vir riglyne wat in die Suid-Afrikaanse publieke sektor toegepas kan word. Die gevallestudies het aan die lig gebring dat die suksesvolle publieke-sektor-transformasies die gevolg was van die toepassing van privaatsektor-bestuursbeginsels.

Uit die skrywer se navorsing is bevind dat die politieke, ekonomiese en sosio-kulturele omgewing van die Suid-Afrikaanse publieke sektor, die nuwe Grondwet, verskeie nuwe wetgewende en beleidsraamwerke en direkteive aangaande deursigtigheid, inklusiwiteit sowel as die vereiste sosiale, politieke en administratiewe organisasiekulture, 'n sterk impak op die proses en program vir die bestuur van verandering in die publieke sektor het.

Ondersteunende bewys is gevind dat, met inagnome van die unieke aard van die publieke sektor, strategiese bestuursprosesse rigtinggewend vir die publieke-sektor-organisasies is. Hierdie bestuursprosesse help om veranderings in die eksterne omgewing sistematies te ontleed, en dit bevorder die koördinerende van veranderingsaktiwiteite. Veranderingsagente moet toesien dat bestuurskundigheid met organisasiegedragkundigheid gekonsolideer word in 'n geïntegreerde benadering tot die bestuur van verandering.

Organisasiekultuurverandering kan deur inkrementele prosesse en aksies plaasvind terwyl organisasiekultuurvervanging deur revolusionêre prosesse plaasvind.

Leiers wat verandering effektief wil lei moet paslike kundigheid en vaardighede bekom en demonstreer ten einde rigtinggewend, stroombelynend, bemagtigend, kommunikerend, fasiliterend, adviserend en inspirerend op organisasie-, groep- en individuele vlak te wees tydens organisasieverandering. Die veranderingsproses vereis 'n kommunikasieprogram en kommunikasiestrukture en -kanale wat deeglik gekonsulteer, beplan en geïmplementeer is.

Interne veranderingsagente (leiers, bestuurders, ensovoorts), en eksterne veranderingsagente (konsultante, nuwe lede van topbestuur, ensovoorts), behoort as lede van 'n multi-dissiplinêre transformasiespan aangestel te word om die veranderingsproses te beplan, te fasiliteer en te monitor.

Die skrywer het 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering in die publieke sektor uit die navorsing ontwikkel, wat uit 5 fases en 16 stappe bestaan. Sommige van die stappe behoort gelyktydig en ander stappe agtereenvolgend uitgevoer te word ten einde 'n holistiese proses en die voordeel van die integrasie van verskeie benaderings tot die bestuur van verandering in die model te verseker.

THE MANAGEMENT OF CHANGE IN THE PUBLIC SECTOR

by

DEON VENTER SWANEPOEL

Promotor : Prof. Dr. J.J. Müller
Degree : Doctor in Philosophy
University : University of Stellenbosch

SYNOPSIS

The management of change in the South African public sector is facing a number of challenges. An integrated management model for the effective management of change in public sector organisations, which recognises the characteristics and environment of the public sector and integrates different approaches towards the management of organisational change, is not generally known or available to change agents in the public sector.

The overall research objective is to develop an integrated management model for the effective management of change in the public sector. The differences and similarities in the management of change in public and private sector organisations will also be examined.

Strategic management, organisational development and transformation as approaches towards management of change are analysed in terms of processes, techniques, interventions and guidelines to manage the organisation through the change process. The concepts of organisation culture, leadership, power, authority, communication, ethics and role of change agents are studied.

International case studies of the transformed public sectors of the United States of America and Britain are examined for guidelines that can be applied to the South African public sector. The case studies revealed that the success of public sector transformation resulted from the application of private sector management principles and practices.

From the author's research it was found that changes in the political, economic and socio-cultural environment of the South African public sector, the new Constitution, new legal and policy frameworks, directives for transparency and inclusivity as well as the required social, political and administrative organisational cultures have a strong impact on the process and contents of management of change in the public sector.

Supporting evidence was found that the application of strategic management in the public sector provides direction for organisations, assists in analysing the external environment systematically and promotes the co-ordination of change management activities, provided the characteristics of the public sector are taken into account.

Organisational culture can be changed through incremental processes and actions whilst culture replacement can be managed through revolutionary processes.

Leaders and change agents should consolidate management and organisational behavioural competencies in an integrative approach towards the management of change. They must also acquire and demonstrate the necessary knowledge and skills to give direction, empower, communicate, validate, advise and inspire people on organisational, group and individual level.

The change process requires a well planned and broadly consulted communication plan, structures and channels.

Internal change agents (leaders, managers, etcetera) and external change agents (consultants, new members of top management, etcetera) should be appointed as members of a multi-disciplinary transformation team that will plan, facilitate and monitor the change process.

Through research, the author has developed an integrated management model for the management of change in the public sector, comprising of 5 phases and 16 steps, some of which should be executed simultaneously and others consecutively to ensure a holistic process and the advantages of integrating the various approaches towards the management of change in the public sector.

DANKBETUIGINGS

Met opregte dankbetuiging en waardering aan :

Professor J.J. Müller, my studieleier, vir sy kundige en bekwame leiding;

Jack en wyle Annanda van der Merwe vir inspirasie en ondersteuning;

My gesin vir opoffering en begrip;

My familie en vriende vir belangstelling en aanmoediging;

My Hemelse Vader wie ek dank en prys.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

INLEIDING, PROBLEEMSTELLING, NAVORSINGSDOELWITTE EN -METODIEK

1.	INLEIDING	1
2.	PROBLEEMSTELLING	9
3.	NAVORSINGSDOELWITTE.....	11
3.1	Oorkoepelende navorsingsdoel.....	11
3.2	Newe-doelwitte van die navorsing	11
4.	NAVORSINGSMETODIEK.....	13
4.1	Literatuurstudie.....	13
4.2	Uitvoering van gevallestudies	13
4.3	Ontwikkeling van 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering in die publieke sektor	14
5.	OORSIG OOR DIE INHOUD VAN HOOFSTUKKE.....	14

HOOFSTUK 2

DIE PUBLIEKE-SEKTOR-OMGEWING

1.	INLEIDING	21
2.	OOREENKOMSTE, VERSKILLE EN INTERAKSIE TUSSEN DIE PUBLIEKE EN PRIVAATSEKTOR	22
3.	BELANGRIKHEID EN IMPAK VAN DIE EKSTERNE OMGEWING OP DIE PUBLIEKE SEKTOR	29
4.	POLITIEKE, SOSIALE EN KULTURELE VERANDERINGE IN DIE EKSTERNE OMGEWING VAN DIE SUID-AFRIKAANSE PUBLIEKE SEKTOR.....	33
5.	NUWE WETGEWENDE EN BELEIDSRAAMWERKE WAT BESTUUR VAN VERANDERING IN DIE PUBLIEKE SEKTOR NOODSAAK EN RIG	39
5.1	Inleiding	39
5.2	Witskrif oor Transformasie in die Publieke Sektor	40
5.3	Witskrif oor Transformasie van Dienslewering	42
5.4	Regering se Ekonomiese Beleidsraamwerk (GEAR).....	43
5.5	Witskrif oor Regstellende Aksie	44
5.6	Witskrif oor Werkverskaffing en Beroepsgelykheid	45
5.7	Staatsdiensregulasies	46
5.8	Regeringsbeleid oor werksverskaffing en bestryding van armoede	47
5.9	Wet op Gelyke Geleenthede	48
5.10	Raamwerk vir geslagsgelykheid	49
5.11	Witskrif oor Publieke Sektor Verkrygingshervorming.....	51
5.12	Witskrif op Bekwaamheidsontwikkeling en Wet op Publieke Finansiële Bestuur	53

6.	INTERNASIONALE OMGEWING	55
6.1	Inleiding	55
6.2	Bestuur van Verandering in die Publieke Sektor van Brittanje	55
6.3	Bestuur van Verandering in die Publieke Sektor van die Verenigde State van Amerika (VSA).....	64
7.	GEVOLGTREKKING	68

HOOFSTUK 3

STRATEGIESE BESTUUR AS BENADERING TOT DIE BESTUUR VAN VERANDERING

1.	INLEIDING	72
2.	DEFINISIE, KENMERKE EN BELANGRIKHEID VAN STRATEGIESE BESTUUR	74
3.	PROSESSE EN MODELLE VIR STRATEGIESE BESTUUR.....	82
4.	DIE BELANGRIKHEID VAN OMGEWINGSONTLEDING IN DIE STRATEGIESE BESTUURSPROSES	91
5.	STRATEGIESE BESTUUR IN DIE PUBLIEKE SEKTOR.....	97
6.	PASSING TUSSEN STRATEGIE EN ORGANISASIEKULTUUR	101
7.	RIGLYNE VIR EFFEKTIEWE TOEPASSING VAN STRATEGIESE BESTUUR IN DIE PUBLIEKE SEKTOR.....	103
7.1	Algemene riglyne.....	103
7.2	Riglyne vir die toepassing van strategiese bestuur in die publieke sektor.....	107
8.	GEVOLGTREKKING	110

HOOFSTUK 4

ORGANISASIE-ONTWIKKELING EN -TRANSFORMASIE AS BENADERING TOT DIE BESTUUR VAN VERANDERING

1.	INLEIDING	117
2.	DEFINISIE EN KENMERKE VAN ORGANISASIE-ONTWIKKELING	119
2.1	Definisie van organisasie-ontwikkeling	119
2.2	Kenmerke van organisasie-ontwikkeling	122
2.3	Organisasie-ontwikkeling en -transformasie	124
3.	PROSESSE EN MODELLE VIR ORGANISASIE-ONTWIKKELING EN -TRANSFORMASIE	125
3.1	Inleiding	125
3.2	Bepaalde veranderingsmodelle vir die bestuur van verandering	125
3.3	Klassieke ontvriësing - verandering - hervriësing en verwante modelle vir die bestuur van verandering	130
3.4	Aksienavorsingsmodel vir die bestuur van verandering	136
3.5	Opname-terugvoermodel vir die bestuur van verandering	137
3.6	Modelle vir transformasie van organisasies	138
3.7	Lerende organisasiemetode vir die bestuur van verandering	148
3.8	Sisteemmodel vir die bestuur van verandering	149
3.9	Vergelyking tussen drie modelle vir die bestuur van verandering	150
4.	GEVOLGTREKKING	152

HOOFSTUK 5

RIGLYNE VIR DIE EFFEKTIEWE BESTUUR VAN VERANDERING

1.	INLEIDING	157
2.	BESTUUR VAN DIE VOORBEREIDINGSFASE VAN VERANDERING.....	158
3.	BESTUUR VAN DIE OORGANGSFASE VAN VERANDERING	162
4.	IMPLEMENTERING VAN VERANDERING.....	170
5.	VESTIGING VAN VERANDERING	175
6.	TIPOLOGIE VAN VERANDERING	179
6.1	Inleiding	179
6.2	Tipologie volgens diepte van veranderingsaksies	180
6.3	Tipologie van veranderingsaksies volgens tyd en omvang.....	182
6.4	Tipologie volgens die grootte en kompleksiteit van die kliëntegroep	189
6.5	Tipologie volgens die menslike proses en tegno-strukturele benaderings.....	190
6.6	Tipologie van veranderingsaksies gebaseer op tegnieke wat benut word.....	192
6.7	Tipologie van veranderingsaksies gebaseer op temas.....	193
7.	FAKTORE WAT DIE KEUSE VAN VERANDERINGSAKSIES BEÏNVLOED	195
8.	GEVOLGTREKKING	196

HOOFSTUK 6

ORGANISASIEKULTUUR EN DIE BESTUUR VAN VERANDERING

1.	INLEIDING	200
2.	DIE DEFINISIE VAN ORGANISASIEKULTUUR	201
2.1	Ontleding van definisies van organisasiekultuur.....	201
2.2	Die sterkte van organisasiekultuur	211
3.	DIE VORMING VAN ORGANISASIEKULTUUR	213
4.	DIE HANDHAWING VAN ORGANISASIEKULTUUR.....	218
5.	DIE VERANDERING VAN ORGANISASIEKULTUUR	223
6.	GEVOLGTREKKING	232

HOOFSTUK 7

LEIERSKAP EN DIE BESTUUR VAN VERANDERING

1.	INLEIDING	237
2.	LEIERSKAP, VISIE EN REALITEITSKEPPING	238
3.	LEIERSKAP AS KULTURELE UITDRUKKING	248
4.	LEIERSKAP EN DIE VORMING VAN ORGANISASIEKULTUUR.....	251
4.1	Leierskap en organisasiekultuurstyle	251
4.2	Die rol van die stigter.....	252
4.3	Leierskap en die vestiging en handhawing van organisasiekultuur	253
5.	LEIERSKAP EN VERANDERING VAN ORGANISASIEKULTUUR	255
6.	TRANSFORMASIELEIERSKAP	258
7.	VISIONêRE EN CHARISMATIESE LEIERSKAP	265
8.	STRATEGIESE LEIERSKAP	274
9.	LEIERS VAN DIE TOEKOMS	279
10.	GEVOLGTREKKING	284

HOOFSTUK 8

KOMMUNIKASIE, WEERSTAND, ETIEK EN ANDER UITDAGINGS VAN DIE BESTUUR VAN VERANDERING

1.	INLEIDING	288
2.	KOMMUNIKASIE EN BESTUUR VAN VERANDERING	289
3.	ETIESE EN WETLIKE ASPEKTE VAN DIE BESTUUR VAN VERANDERING	297
4.	DIE ROL VAN VERANDERINGSAGENTE TYDENS DIE BESTUUR VAN VERANDERING	301
5.	KLIMAAT VAN GEREEDHEID VIR VERANDERING	303
6.	WEERSTAND TEEN VERANDERING	309
7.	DIE INVLOED VAN POLITIEK EN MAG OP DIE BESTUUR VAN VERANDERING	316
8.	GEVOLGTREKKING	320

HOOFSTUK 9

GEÏNTEGREERDE BESTUURSMODEL VIR DIE BESTUUR VAN VERANDERING IN DIE PUBLIEKE SEKTOR

1.	INLEIDING	324
2.	INTEGRERING VAN DIE PROSESSE VAN STRATEGIESE BESTUUR EN ORGANISASIE-ONTWIKKELING	326
3.	INTEGRERING VAN DIE PROSES VAN STRATEGIESE BESTUUR MET DIE BESTUUR VAN ORGANISASIEKULTUUR	337
4.	INTEGRERING VAN PROSESSE VIR DIE BESTUUR VAN VERANDERING VANUIT 'N OOP-STELSELS-PERSPEKTIEF	341
5.	PROSES VAN ORGANISASIE-HERINGENIEURING.....	346
6.	GEÏNTEGREERDE BESTUURSMODEL VIR DIE BESTUUR VAN VERANDERING IN DIE PUBLIEKE SEKTOR.....	350
6.1	Inleiding	350
6.2	Saamgestelde proses vir strategiese bestuur.....	352
6.3	Saamgestelde proses vir organisasietransformasie	353
6.4	Fases en stappe in die skrywer se geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering.....	355
6.5	Bespreking van die 16 stappe in die geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering in die publieke sektor	357
6.5.1	Inleiding	357
6.5.2	Stap 1 : Bepaal gereedheid en ontwikkel behoefte aan verandering.....	357

6.5.3	Stap 2 : Vestig leidinggewende struktuur	358
6.5.4	Stap 3 : Ontleed huidige en vorige prestasieresultate	359
6.5.5	Stap 4 : Ontleed huidige en vorige strategieë	359
6.5.6	Stap 5 : Hersien visie, missie en oorhoofste doelwitte en kommunikeer	360
6.5.7	Stap 6 : Ontleed eksterne organisasie-omgewing	363
6.5.8	Stap 7 : Ontleed interne organisasie-omgewing	368
6.5.9	Stap 8 : Bepaal strategiese kwessies	370
6.5.10	Stap 9 : Bepaal en ontleed strategiese opsies	371
6.5.11	Stap 10 : Bepaal uitvoerbaarheid van strategiese opsies	373
6.5.12	Stap 11 : Formuleer doelwitte en maak strategiese keuse	374
6.5.13	Stap 12 : Formuleer strategieë en aksies vir organisasieverandering	375
6.5.14	Stap 13 : Implementeer strategieë	375
6.5.15	Stap 14 : Evalueer strategie-ondersteuningstelsels	378
6.5.16	Stap 15 : Evalueer strategieë en resultate	381
6.5.17	Stap 16 : Stabiliseer en vestig veranderings	382
7.	GEVOLGTREKKING	383

HOOFSTUK 10

SAMEVATTING VAN GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

1.	HOOFSTUK 1: INLEIDING, PROBLEEMSTELLING, NAVORSINGS-DOELWITTE EN -METODIEK.....	386
2.	HOOFSTUK 2: DIE PUBLIEKE-SEKTOR-OMGEWING	391
3.	HOOFSTUK 3: STRATEGIESE BESTUUR AS BENADERING TOT DIE BESTUUR VAN VERANDERING.....	394
4.	HOOFSTUK 4: ORGANISASIE-ONTWIKKELING EN -TRANSFORMASIE AS BENADERING TOT DIE BESTUUR VAN VERANDERING	398
5.	HOOFSTUK 5: RIGLYNE VIR DIE EFFEKTIEWE BESTUUR VAN VERANDERING	400
6.	HOOFSTUK 6: ORGANISASIEKULTUUR EN DIE BESTUUR VAN VERANDERING	403
7.	HOOFSTUK 7: LEIERSKAP EN DIE BESTUUR VAN VERANDERING	406
8.	HOOFSTUK 8: KOMMUNIKASIE, WEERSTAND, ETIEK EN ANDER UITDAGINGS VAN DIE BESTUUR VAN VERANDERING	409
9.	HOOFSTUK 9: GEïNTEGREERDE BESTUURSMODEL VIR DIE BESTUUR VAN VERANDERING IN DIE PUBLIEKE SEKTOR	412
10.	AANBEVELINGS.....	414

HOOFSTUK 1

INLEIDING, PROBLEEMSTELLING, NAVORSINGSDOELWITTE EN -METODIEK

1. INLEIDING

"Many people today wonder if they and their institutions can meet the demands of increased and improved delivery of products and services in a changing society. The present turbulence faced by government, business, and other organisations is caused both by the increased complexity of their socio-technological functions and by multiple revolutions in contemporary society. In addition, predictable strains are being exerted by similar and more dynamic interrelationships and increased interdependence among government agencies (at all levels), industry, communities, and educational institutions. These multiple forces must be met with a process of renewal adaptation, and planning for change at the individual, group, and organisational level" (Lippitt, 1982:15).

Geen organisasie in die publieke of privaatsektor kan die sekerheid van verandering ontkom nie. Verandering is die mees algemene belofte wat politici in die 1999-verkiesing in Suid-Afrika gemaak het. Verandering is sekerlik een van die mees algemene konsepte in die literatuur oor organisasiebestuur. Nie alleen gaan groot besigheidsorganisasies deur omvattende prosesse van verandering nie, maar is dit ook in die algemeen kenmerkend van die hedendaagse publieke sektor in Suid-Afrika. Die groot uitdaging is om bestuurders vir verandering en die bestuur daarvan voor te berei en organisasies se klimaat vir verandering positief te beïnvloed deur die toepassing van effektiewe veranderingsproesse en -tegnieke.

'n Algemene tema in die literatuur oor die bestuur van verandering in organisasies is dat organisasies se toekoms afhanklik is van bestuurders en korporatiewe leiers se vermoë om verandering te bemeester.

Verandering is tans 'n permanente verskynsel in organisasies. Die bestuur van verandering moet derhalwe as 'n integrale verantwoordelikheid van bestuurders beskou word, eerder as 'n *perifirale* of *ad hoc* verantwoordelikheid.

Die eise wat verandering aan individue in organisasies vir aanpassing en vernuwing stel, stel duidelike vrae oor die vermoë van personeel om aan te pas, en die vermoë van bestuurders om te midde van groot onsekerhede vir die toekoms te beplan. Twist, soos aangehaal in Lippitt (1982:8), stel dit soos volg:

“The contemporary environment ... is taking on the quality of a turbulent field ... This turbulence grossly increases the area of relative uncertainty for individual and organisations alike. It raises far-reaching problems concerning the limits of human adaptation. Forms of adaptation, both personal and organisational, developed to meet a simpler type of environment, no longer suffice to meet the higher levels of complexity now coming into existence ... The planner's dilemma ... may be summarised as follows: the greater the degree of change, the greater the need for planning – otherwise precedents of the past could guide the future; but the greater the degree of uncertainty, the greater the likelihood that plans right today will be wrong tomorrow.”

Voortdurende organisasievernuwing, -ontwikkeling en -transformasie is van die grootste uitdagings waarvoor die bestuur van organisasies in die publieke sektor te staan kom. Dit is duidelik uit die literatuur oor strategiese bestuur, organisasie-ontwikkeling en -transformasie dat 'n geïntegreerde benadering tot organisasievernuwing noodsaaklik is, aangesien die suksesvolle bestuur van verandering 'n beplande proses vereis waarin beide gedrags- en bestuurswetenskaplike metodes aangewend moet word. Lippitt (1982:8) stel dit soos volg:

“Organisation renewal is the process of initiating, creating, and confronting those changes needed – so as to make it possible for organisations to become or remain viable, to adapt to new conditions, to solve problems, to learn from experiences, and to move toward greater individual, group, and organisation maturity.

This process includes multiple methods, processes, and actions directly derived from the behavioural sciences and, as well, management sciences."

Die volgehoue, komplekse veranderinge wat bestuurders effektief moet bestuur vereis 'n heroriëntasie van organisasies asook die bemagtiging van bestuurders en personeel om veranderinge effektief te beplan en te fasiliteer en die weerstand teen verandering doeltreffend te hanteer. Lippitt (1982:9) stel dit soos volg:

"The passions for size, reach, and growth is the soul of all bureaucracy. Within government, the fiercest battles are waged not over principles and ideas but over jurisdiction – control of old and new programs. Radically new pronouncements and policies are often digested with equanimity but at the slightest hint of a threat to the existing structure ... the entire bureaucratic mechanism mobilises for defence. Almost invariably, the threat is defeated or simply dissolves in fatigue, confusion, and the inevitable diversion of executive energies."

Die uitdaging is derhalwe dat bestuurders oor die nodige hulpbronne en vaardighede moet beskik om die eise van 'n relatief onbekende toekoms te hanteer. Lippitt (1982:9) verwys soos volg na die verlangde heroriëntering van organisasies en die bemagtiging van bestuurders ten einde verandering effektief te bestuur:

"The task, then, amounts to reorienting institutions so that, amoeba-like, they are capable of continuously and consciously undergoing change and renewal. It is no longer sufficient to depend upon remedial splitting of institutional fractures caused by excessive rigidity. Such a transformation in our human systems would be of a major magnitude and persuasiveness. But recognising a requirement for human systems renewal is not equivalent to being able to initiate and cope with change. The problem for managers today is whether or not they have the resources and skills to bring about sufficient, timely renewal in their organisations to meet the challenges of the only partially known future."

Die implikasie van die veranderinge in en om organisasies, is dat bestuurders organisasies anders sal moet bestuur as in die verlede, en dat die ervaring van die verlede nie genoegsame verwysing is om die eise wat veranderinge stel te hanteer nie. Die toekoms is as't ware nie meer wat dit was nie!

Ten einde die bestuur van verandering in die publieke sektor te begryp, word die vraag deur veranderingsagente gestel of daar wesenlike verskille tussen die privaatsektor en publieke sektor, en derhalwe ook verskille in die prosesse vir die bestuur van verandering in die twee sektore, is. Alhoewel ooreenkomste en verskille duidelik is, is die neiging op internasionale front dat die privaatsektorprosesse en -beginsels van die bestuur van verandering toenemend in publieke-sektor-organisasies toegepas word.

"We acknowledge the important distinctions between public and private organisations but we argue that they are a matter of degree. The differences are not absolute, more over, trends are toward blurring rather than sharpening the difference." (Palumbo & Maynard-Moody, 1991:26)

Die omgewing waarbinne die publieke sektor funksioneer het 'n belangrike impak op die publieke organisasie. Die mening van 'n verskeidenheid skrywers wat die verband tussen veranderinge in die eksterne omgewing en die veranderinge in publieke-sektor-organisasies beskryf, is van groot belang.

"Organisations can be drastically affected by the environment within which they operate. An organisation is likely to be more successful if it continually interacts with its external environment."

(Koontz, soos aangehaal in Fox, Schwella & Wissink, 1991:13)

Hierdie ontleding lei tot die vraag oor watter veranderinge in die eksterne omgewing van die Suid-Afrikaanse publieke sektor 'n wesenlike impak op die aard en omvang van die publieke-sektor-organisasies het.

'n Ontleding van die vereistes wat die Grondwet van Suid-Afrika sowel as wetgewende en beleidsraamwerke van die Suid-Afrikaanse Regering aan die publieke sektor stel, is van kardinale belang vir publieke-sektor-organisasies.

Strategiese bestuur as bestuurskonsep en die belangrikheid daarvan vir die bestuur van verandering in organisasies het die afgelope twee dekades uiteenlopende kommentaar van navorsers en akademici ontlok. In die negentigerjare is daar toenemend gepraat van die belangrikheid van strategiese bestuur as benadering, nie alleen vir die bereiking van organisatoriese prestasie, nie, maar ook as benadering tot die bestuur van verandering in organisasies. Die aanpassing van die klassieke, strategiese bestuursmodel is deur verskeie skrywers ten doel gestel, ten einde te verseker dat strategiese bestuur as moderne bestuursinstrument dien. Dit het tot die ontwikkeling van vernuwende metafore in strategiese bestuur gelei.

Die strategiese bestuursproses is van kardinale belang in die suksesvolle bestuur van verandering in organisasies. Strategiese bestuur kan beskryf word as 'n proses waardeur die bestuurders van 'n organisasie besluite neem, dit implementeer en evalueer. Hierdie besluite is van wesenlike belang vir die organisasie; dit bepaal die organisasie se rigting, beïnvloed die hulpbronne en raak die organisasie as geheel.

"Strategic planning is the managerial process of developing and maintaining a viable fit between the organisation's objectives and resources and its environmental opportunities. The job of strategic planning is to design the company in such a way that it consists of enough healthy business to keep the company going even when some of its businesses are hurting."

(Kotler , 1984:44)

Die toepassing van strategiese bestuur in die publieke sektor word deur verskeie skrywers vooropgestel. Aanduidings bestaan dat bepaalde aanpassings aan die proses, soos dit in die privaatsektor ontwikkel is, noodsaaklik is vir maksimum resultate in die publieke sektor. Die waarde van strategiese bestuur vir die publieke sektor word allerweë erken.

Akademici soos Müller, aangehaal in Fox *et al.* (1991:221), is van mening dat bestuurders in die publieke sektor gedwing gaan word om effektiewe bestuurders van hulpbronne te word, en dat die toepassing van strategiese bestuursvaardighede die publieke-sektor-bestuurders daarmee sal help.

Die teorie van organisasie-ontwikkeling het met verloop van tyd merkbaar verruim. Groot organisasies is histories gesien as moeilik veranderbaar, wat fokus op hulle doel en slegs klein of eerste-orde veranderinge bestuur. Selfs binne publieke-sektor-organisasies is veranderinge aanvanklik oppervlakkig beskou, met min effek op die dag-tot-dag-funksies van die organisasie.

Grootskaalse veranderinge, bekend as sogenaamde ingrypende veranderinge, organisasietransformasie en organisasieheringenieuring het daarna na vore gekom. Kwessies soos verandering van missie, visie, en kernwaardes, leierskap en weerstand teen verandering is aspekte wat tydens die bestuur van ingrypende veranderinge aandag verdien.

Dit is veral die onderskeid tussen organisasie-ontwikkeling en organisasietransformasie as prosesse vir die bestuur van verandering wat opval. Porras en Silvers, soos aangehaal in French, Bell & Zawacki (1994:17), stel dit soos volg:

“Planned change interventions can be divided into two general types. The first comprises the more traditional approach, Organisation Development (OD), which until recently was synonymous with the term planned change. The second, Organisation Transformation (OT), is the cutting edge of planned change and may be called second generation OD. These authors emphasise the importance of ‘vision’, ‘guiding beliefs and principles’, ‘purpose’ and ‘mission’ as major features of OT interventions.”

Die belangrike rol wat organisasiekultuur en -klimaat in die proses van die bestuur van verandering speel, word allerweë erken, soos duidelik is in die volgende uitspraak:

“Organisational culture focuses on the shared values and beliefs of the organisation (whereas) organisational climate focuses on individual perceptions of the work environment.” (Schein, 1985:24)

'n Aantal skrywers en teoretici is van mening dat die proses van verandering van organisasiekultuur kompleks en stadig is, en dat die resultate onseker is. Die algemene siening kan soos volg opgesom word:

- Organisasiekultuur is moeilik veranderbaar.
- Dit vereis die toegewydheid van topbestuur.
- Die bestaande organisasiekultuur moet eers gedestabiliseer word deur kritiese insidente.
- Alle moontlike hefboome moet ingespan word.
- Intervensies, soos verandering van personeel is noodsaaklik.

Die uitdaging waarvoor leiers van die organisasie staan, is om die nuwe visie van die organisasie in realiteit te omskep en alle personeel op alle vlakke te oortuig om deur kollektiewe poging daardie visie te laat realiseer. Verskeie kragte of hefboome moet benut word om daardie verandering te bewerkstellig, insluitende struktuur, stelsels, personeelvaardighede, strategieë, bestuurstyl en prosesse vir personeeldeelname.

Die belangrike rol wat leierskap in die proses van bestuur van verandering speel is algemeen bekend.

“... it is the ability of the leader to reach the souls of others in a fashion, which raises human consciousness, builds meanings, and inspires human intent that is the sources of power. Within transformative leadership, therefore, it is vision, purposes, beliefs, and other aspects of organisational culture that are of prime importance. Symbolic expression becomes the major tool of leadership.”

(Nortier, 1995:70)

Die rol van leierskap in die bestuur van verandering in organisasies is van groot belang. Net soos leiers 'n sleutelrol vervul om 'n organisasiekultuur te skep, te vestig en te handhaaf, is sterk leierskap eweneens nodig om organisasiekultuur te verander. Wanneer organisasiekultuur disfunksioneel raak, moet leiers toesien dat lede van die organisasie nuwe aannames aanneem en van tradisionele aannames afsien.

Kommunikasie tussen leiers, lede van die organisasie en die verskeidenheid rolspelers tydens die proses van bestuur van verandering is belangrik :

“Organisational change, prevalent in today’s economic environment, often creates major disruption and chaos rather than the intended organisational improvement. For instance, downsizing or restructuring involving layoffs has become one of the most widespread organisational changes but problems often result. If change is not communicated properly, management can be faced with the loss of key technical and management personnel, a potential decrease in production and possible legal problems.” (Smeltzer & Zener, 1995:31)

In die literatuur word toenemend na die geïntegreerde benadering tot die bestuur van verandering verwys, waar die strategiese bestuursprosesse (*strategie-formulering, -implementering en -kontrole*) met transformasieprosesse (*ontvriësing-verandering-hervriësing*) geïntegreer word.

Die uitdaging lê daarin dat bestuurders groter begrip vir die menslike en gedragseienskaplike aspekte van strategiese verandering sal hê. Die toepassing van organisasie-ontwikkelingstegnieke kan beide die kwaliteit van strategiese besluite en die effektiwiteit van die implementering van strategieë tot gevolg hê. Hierdie integrasie van die formele en informele sisteme in die proses van effektiewe bestuur van verandering is 'n belangrike vereiste waaraan bestuurders moet voldoen indien hulle veranderinge effektief wil bestuur.

“... convergence starts out with an effective dovetailing of strategy, structure, people and process ... the formal system includes decisions about grouping and linking resources as well as planning and control systems, rewards and evaluation procedures and human resource management systems. The informal system includes core values, beliefs, norms, communication patterns and actual decision making and conflict resolution patterns.”

(Tushman, soos aangehaal in Mintzberg & Quinn, 1991a:779)

Die skrywer bespreek twee gevallestudies waar grootskaalse transformasie in die publieke sektor plaasgevind het, naamlik in die Verenigde State van Amerika en in Brittanje. Die toepassing van privaatsektor-bestuursprosesse en -beginsels in die publieke sektor van beide lande word behandel.

Die skrywer het omvattende bestuursprosesse vir strategiese bestuur sowel as organisasietransformasie ontwikkel deur die fases en stappe wat skrywers en navorsers in hierdie prosesse aanbeveel, te ontleed en te konsolideer. Die skrywer het vervolgens uit hierdie prosesse 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering in die publieke sektor ontwikkel. Hierdie model, wat uit 5 fases en 16 stappe bestaan, word bespreek en toegelig met tegnieke en aksies wat veranderingsagente kan benut om die bestuursmodel suksesvol in die publieke sektor te implementeer.

2. PROBLEEMSTELLING

Die bestuur van verandering in die Suid-Afrikaanse publieke sektor kom voor verskeie uitdagings te staan. 'n Geïntegreerde bestuursmodel, wat die aard en omgewing van die publieke sektor erken en verskeie bestuursbenaderings sinvol integreer, is nie vir veranderingsagente in die publieke sektor algemeen bekend of beskikbaar nie.

Die probleme wat hierdie studie wil aanspreek, sluit die volgende in:

- **Toepaslikheid van bestuursmodelle vir die publieke sektor in Suid-Afrika**

Die ontwikkeling en implementering van 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die effektiewe bestuur van verandering in die publieke sektor moet die uniekheid, verskille en ooreenkomste van die publieke sektor teenoor die privaatsektor deeglik in ag neem. Dit is onseker of die klassieke teoretiese modelle van strategiese bestuur of organisasie-ontwikkeling, soos dit in die privaatsektor ontwikkel is en in vakliteratuur aangetref word, sonder meer op die publieke sektor toegepas kan word.

- **Multidissiplinêre en intervakwetenskaplik gefundeerde bestuursmodel**

Die teoretiese konsepte en bestuursprosesse onderliggend aan bestuur van verandering word in die literatuur uit verskillende gesigspunte aangebied. Die teoretiese prosesse, fases en bestuursraamwerke wat op die bestuur van verandering van toepassing is, verkry 'n eie, unieke aard afhangende van die studieterrein, skool of vakdissipline waaruit dit benader word. Onderskeie vakdissiplines, waaronder organisasie-ontwikkeling en strategiese bestuur, kan 'n duidelike bydrae tot die teorie en praktyk van die bestuur van verandering lewer. Die uitdaging is om die onderskeie vakdissiplines se bydraes tot die bestuur van verandering te integreer en 'n intervakwetenskaplik gefundeerde bestuursmodel te ontwikkel.

- **Eise vir verandering wat nuwe wetgewende en beleidsraamwerke van die Suid-Afrikaanse Regering aan publieke sektor-organisasies stel**

Meer as ooit tevore moet bestuurspraktisyns en veranderingsagente ag slaan op 'n verskeidenheid direkteie uit die wetgewende en beleidsraamwerke van die Regering.

Aspekte soos deursigtige deelnemende bestuur, inspraak van verskeie belangegroepes en rolspelers, en inspraak van personeel in die geïntegreerde prosesse vir die bestuur van verandering in organisasies moet deeglik in ag geneem word. Dit is onseker in watter mate klassieke bestuursmodelle aangepas moet word en nuwe organisasiekulture, gebruike en prosesse, wat tot op hede nie in bestuursmodelle beduidend genoeg vervat is nie, geskep moet word om te voldoen aan die eise vir verandering wat die eksterne en interne omgewing aan die publieke sektor stel.

3. NAVORSINGSDOELWITTE

3.1 Oorkoepelende navorsingsdoel

Die oorkoepelende navorsingsdoel is om 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die effektiewe bestuur van verandering in die publieke sektor te ontwikkel.

3.2 Nuwe-doelwitte van die navorsing

'n Literatuurstudie sal uitgevoer word om 'n aantal nuwe-doelwitte te bereik, naamlik om:

- Te bepaal wat die wesenlike verskille en ooreenkomste tussen die privaat- en publieke sektor is, hoe die verskille die bestuur van veranderinge in die publieke sektor beïnvloed, wat die nuwe bestuurskundigheid is wat van die publieke sektor vereis word en of daar 'n groterwordende kongruensie en wisselwerking tussen die privaat- en publieke-sektor-bestuurspraktyke is.
- Te bepaal wat die proses van strategiese bestuur behels, watter tipe strategieë beskikbaar is en watter riglyne gevolg kan word om strategiese bestuur effektief in publieke organisasies toe te pas ten einde verandering effektief te bestuur.

- Organisasie-ontwikkeling en -transformasie te definieer en te bepaal wat die proses van organisasie-ontwikkeling en -transformasie behels, watter tipe intervensies beskikbaar is en watter riglyne vir die effektiewe bestuur van die oorgangproses van huidige na verlangde posisie gevolg kan word.
- Vas te stel wat onder die konsep 'organisasiekultuur' verstaan word, hoe organisasiekultuur ontstaan en gehandhaaf kan word en watter stappe gevolg kan word om organisasiekultuur te verander as deel van 'n breë strategie vir die bestuur van verandering.
- Die belangrikheid van transformasieleierskap, visionêre leierskap en strategiese leierskap tydens bestuur van verandering te ontleed.
- 'n Verkenning van geïntegreerde bestuursprosesse vir die bestuur van verandering te doen, waar strategiese bestuursprosesse met organisasie-ontwikkelingsprosesse sowel as bestuurs- en gedragswetenskaplike beginsels geïntegreer word ten einde verandering in publieke-sektor-organisasies effektief te beplan, te implementeer en te institusionaliseer.
- Die vernaamste bestuursuitdagings te identifiseer waarvoor leiers van organisasies wat verandering bestuur te staan kom en te bepaal watter riglyne gevolg kan word om kernbelangrike veranderlikes en faktore, wat die bestuur van verandering beïnvloed, aan te spreek. Hieronder tel weerstand teen verandering, leierskap, politiek en mag, kommunikasie, etiese en wetlike bepalinge en die rol van veranderingsagente.
- Riglyne te verkry vir die bestuur van verandering uit internasionale gevallestudies, waar organisasietransformasies in die publieke sektor beplan en uitgevoer is.

4. NAVORSINGSMETODIEK

Die navorsingsmetodiek bestaan uit 'n literatuurstudie, gevallestudies en die ontwikkeling van 'n bestuursmodel vir die bestuur van verandering in die publieke sektor.

4.1 Literatuurstudie

Die literatuurstudie sal fokus op die probleemstellings en navorsingsdoelwitte, soos onder punte 2 en 3 uiteengesit en riglyne identifiseer vir die ontwikkeling van 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering in die publieke sektor.

Die fokusareas vir die literatuurstudie is soos volg:

- Die publieke-sektor-omgewing.
- Strategiese bestuur as benadering tot die bestuur van verandering.
- Organisasie-ontwikkeling as benadering tot die bestuur van verandering.
- Proses vir die effektiewe bestuur van verandering.
- Organisasiekultuur en die bestuur van verandering.
- Leierskap en die bestuur van verandering.
- Kommunikasie, weerstand, mag, etiek en die bestuur van verandering.
- Geïntegreerde bestuursmodelle vir die bestuur van verandering.

4.2 Uitvoering van gevallestudies

Ontledings sal gedoen word van die inhoud en proses van die transformasieprogramme wat in die publieke sektor van die Verenigde State van Amerika en Brittanje in die periode 1980 tot 1995 uitgevoer is. Hierdie riglyne sal tydens die skrywer se ontwikkeling van 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering in die Suid-Afrikaanse publieke sektor geïnkorporeer word.

4.3 Ontwikkeling van 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering in die publieke sektor

Verskeie relevante modelle vir die geïntegreerde bestuur van verandering wat in die literatuur beskikbaar is, met spesifieke fokus op die bestuursprosesse van strategiese bestuur en organisasie-ontwikkeling en -transformasie, sal verken en ontleed word.

Vanuit die verkenning van die literatuur sal die skrywer 'n omvattende strategiese bestuursproses ontwikkel wat die mening van die meeste skrywers en navorsers oor die onderwerp sal verteenwoordig. Eweneens sal die skrywer 'n omvattende organisasietransformasieproses ontwikkel wat verteenwoordigend is van die meeste skrywers en navorsers oor die onderwerp.

Met inagneming van die bevindinge van die internasionale gevallestudies, praktiese riglyne vir die effektiewe bestuur van verandering in organisasies wat in die literatuur aangebied word, en die skrywer se integrering van die prosesse van strategiese bestuur en organisasietransformasie, sal die skrywer 'n geïntegreerde bestuursmodel ontwikkel vir die effektiewe bestuur van verandering in die publieke sektor. Aanbevelings oor praktiese riglyne wat tydens die toepassing van die model gevolg kan word, sal ook gedoen word.

5. OORSIG OOR DIE INHOUD VAN HOOFSTUKKE

HOOFSTUK 2: DIE PUBLIEKE-SEKTOR-OMGEWING

In hierdie hoofstuk word die ooreenkomste en verskille tussen die privaat- en publieke sektor behandel. Daar word veral gelet op die nuwe bestuurskundigheid en waarde-oriëntasie wat van die publieke sektor verwag word. Die groterwordende kongruensie en wisselwerking tussen die privaat- en publieke sektor word bespreek.

Die belangrikheid en invloed van veranderinge in die eksterne omgewing op die publieke sektor word toegelig.

'n Aantal modelle word ontleed om die vernaamste dimensies, wat 'n groot impak het op organisasies, se eksterne en interne omgewings te identifiseer.

Die hoofstuk bied 'n uiteensetting van 'n aantal sleutelbelangrike wetlike en beleidsraamwerke wat 'n wesenlike impak op die aard en omvang van die vereiste veranderinge in die publieke-sektor-organisasies in Suid-Afrika het.

HOOFSTUK 3: STRATEGIESE BESTUUR AS BENADERING TOT DIE BESTUUR VAN VERANDERING

Hierdie hoofstuk ondersoek stappe van strategiese bestuur as proses vir die bestuur van verandering. Verskillende bestuursmodelle van strategiese bestuur word ontleed ten einde die proses en stappe daarvan te beskryf. Die strategiese raamwerk vir ontleding van die eksterne en interne omgewing is van wesenlike belang, aangesien dit tot die identifisering van oorsake vir veranderinge in organisasies bydra.

Die hoofstuk beantwoord die vrae of strategiese bestuur as benadering tot die bestuur van verandering in die publieke sektor toegepas kan word en indien wel, watter riglyne gevolg kan word en aanpassings gemaak behoort te word om optimale resultate te verseker.

HOOFSTUK 4: ORGANISASIE-ONTWIKKELING AS BENADERING TOT DIE BESTUUR VAN VERANDERING

Organisasie-ontwikkeling as benadering tot die bestuur van verandering het die afgelope aantal jare sterk begin fokus op prosesse vir grootskaalse beplande organisasietransformasie.

In hierdie hoofstuk word in besonder klem gelê op die definiëring, kenmerke en belangrikheid van organisasie-ontwikkeling en -transformasie as benaderings tot organisasieverandering.

Die algemene verwysing na organisasie-ontwikkeling as 'n aantal verbandhoudende, gedragswetenskaplike strategieë en tegnieke om organisasiefunksionering te verbeter en organisasievernuwing en -transformasie te bewerkstellig, word deeglik ondersoek. Die verskeidenheid modelle en prosesse wat deur skrywers en navorsers ontwikkel is en wat die verskillende stappe aantoon wat tydens die implementering daarvan gevolg moet word, word ook in hierdie hoofstuk behandel.

Ondersoek word ingestel na die onderskeid tussen organisasie-ontwikkeling en organisasietransformasie, sowel as die onlangse pogings om die gedragswetenskaplike benadering (*mensegerigheid*) met tegno-strukturele benadering (*tegnologie en struktuur*) tot die bestuur van verandering te integreer.

HOOFSTUK 5: RIGLYNE VIR DIE EFFEKTIEWE BESTUUR VAN VERANDERING

Die eksterne omgewing oefen 'n sterk invloed op die publieke-sektor-organisasies uit deur veranderinge te inisieer of af te dwing. In Hoofstuk 5 word hierdie faktore in die eksterne omgewing geïdentifiseer en bespreek.

Die versameling inligting oor die eksterne en interne omgewing moet betroubaarheid van hoë gehalte weerspieël, aangesien die inligting as basis vir die beplanning van programme vir die bestuur van verandering sal dien. Verskillende metodes wat vir inligtingversameling benut kan word, word in hierdie hoofstuk aangebied. Die hoofstuk fokus ook op die tipes strategieë wat tot bestuurders se beskikking is om organisasieverandering te bewerkstellig, asook op stappe wat gevolg kan word om die implementering en vestiging van veranderinge in organisasies suksesvol uit te voer.

HOOFSTUK 6: ORGANISASIEKULTUUR EN DIE BESTUUR VAN VERANDERING

Organisasiekultuur as bestuurskonsep het deeglike inslag in moderne organisasiebestuur en die bestuur van verandering gevind. Die stelling dat organisasiekultuur op die gemeenskaplike waardes en sienings binne 'n organisasie fokus, terwyl organisieklimaat op personeel se individuele persepsies en verwagting van hulle werkomgewing fokus, word in hierdie hoofstuk ondersoek.

Die onderskeie faktore wat bydra tot die ontstaan van organisasiekultuur word toegelig, terwyl die rol wat stigters of leiers van die organisasie daarin speel, spesiale aandag ontvang.

Die invloed wat die personeelkeuringspraktyk, optrede van bestuur sowel as sosialiseringmetodes op die handhawing van organisasiekultuur het, word in die hoofstuk behandel. Die bestuur van verandering van die organisasiekultuur is van kardinale belang vir veranderingsagente. Die stelling dat die proses kompleks, stadig en onseker is word ondersoek. Daar word ook gekyk na hefbome wat benut kan word om die verandering te bewerkstellig. Die belangrike verskille in die prosesse vir inkrementele en ingrypende verandering van organisasiekultuur word toegelig wat veranderingsagente in staat kan stel om strategieë in te span wat die omvang van die kultuurverandering suksesvol kan bestuur.

HOOFSTUK 7: LEIERSKAP EN DIE BESTUUR VAN VERANDERING

In hierdie hoofstuk word die sleutelbelangrike rol wat leiers in die bestuur van verandering speel, ondersoek. Die rol en take van leiers, en meganismes wat leiers vir die vorming en vestiging van organisasiekultuur kan aanwend, word behandel. Die rol van leiers in die verandering van organisasiekultuur is van groot belang.

Die eise wat aan leiers gestel word wanneer die bestaande organisasiekultuur disfunksioneel raak en verander of vervang moet word, word ondersoek. Die aanpassing van die organisasiekultuur by die organisasie se ontwikkelingsiklusse word eweneens toegelig.

Die hoofstuk omvat beskouings van die vaardighede waarvoor organisasieleiers van die toekoms moet beskik indien hulle organisasies in die toekoms suksesvol wil bestuur en transformeer.

HOOFSTUK 8: KOMMUNIKASIE, WEERSTAND, ETIEK EN ANDER UITDAGINGS VAN DIE BESTUUR VAN VERANDERING

In hierdie hoofstuk word die belangrikheid van 'n paslike kommunikasiestrategie, wat integraal deel van die proses van bestuur van verandering is, ondersoek. Daar word aangetoon dat leiers wat vir die veranderingsproses verantwoordelik is nie alleen die proses moet lei nie, maar deur gesonde kommunikasie personeel moet inspireer om die proses te ondersteun, daaraan deel te neem en dit te kan deursien.

Aandag word aan die aksies gegee wat leiers moet neem alvorens hulle besluite oor die kommunikasiestrategie en die komponente van die kommunikasiestrategie behoort te neem, naamlik die inhoud van die boodskap, die kanaal of medium en die tydsberekening. Die rol wat werkspanleiers in die totale kommunikasiestrategie kan speel, sowel as die kommunikasievaardighede waarvoor leiers moet beskik, word behandel.

Die hoofstuk beskryf enkele etiese en wetlike kwessies wat met die verandering van organisasiekultuur verband hou en waarvan veranderingsagente moet kennis neem. Ondersoek word ingestel na die rol wat veranderingsagente in die bestuur van die proses van verandering kan speel, sowel as die impak wat die vervanging van lede van topbestuur op die proses kan hê.

Die hoofstuk bied 'n oorsig oor die bepaling van gereedheid van 'n organisasie vir verandering sowel as die hantering van die voorkoms van weerstand teen verandering. Die hoofstuk behandel ook die belangrike rol wat mag en politiek in die organisasie speel en hoe dit die proses van bestuur van verandering beïnvloed.

HOOFSTUK 9: GEÏNTEGREERDE BESTUURSMODEL VIR BESTUUR VAN VERANDERING IN DIE PUBLIEKE SEKTOR

Die vernaamste faktore wat aanleiding tot omvattende transformasie in die publieke sektor van die Verenigde State van Amerika en Brittanje gegee het, word in dié hoofstuk bespreek. Die inhoud en prosesse van die transformasieprogramme word ontleed ten einde die sukses van internasionale publieke-sektor-transformasies te identifiseer en dit toe te pas as riglyne vir verandering in die Suid-Afrikaanse publieke sektor.

In hierdie hoofstuk word verskeie modelle vir geïntegreerde bestuur van verandering verken in 'n poging om die prosesse van strategiese bestuur en organisasie-ontwikkeling te kombineer. Onderzoek word ingestel na die verskillende organisasieontwikkelings-strategieë en -tegnieke wat in die proses van strategiese bestuur benut kan word. Dit is veral die grootskaalse organisasietransformasieproses wat ondersoek word om tegnieke en strategieë te identifiseer wat die strategiese bestuursproses sal versterk en aanvul.

Die hoofstuk lê veral klem op die integrering van die proses vir die verandering van organisasiekultuur met die proses van strategiese bestuur, met spesifieke verwysing na politiek, waardes, bestuurstyl, aannames van leiers en norme wat innovasie, verandering en strategiese implementering bevorder. Die skrywer bied in hierdie hoofstuk sy samestelling van 'n strategiese bestuursproses en 'n organisasietransformasieproses aan deur die algemene stappe wat skrywers en navorsers oor die twee prosesse aanbied, te integreer.

Die hoofstuk word afgesluit met die skrywer se geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering in die publieke sektor deur, met inagneming van die resultate van die internasionale gevallestudies, die strategiese bestuursproses en organisasietransformasieproses te integreer. Die hoofstuk bevat aanbevelings vir die suksesvolle implementering van die model in die publieke sektor met verwysing na aspekte soos kommunikasie, weerstand teen verandering, wetlike en etiese kwessies, politiek en mag.

HOOFSTUK 10: SAMEVATTING

Hierdie hoofstuk bied 'n oorsig oor die vernaamste bevindinge van die studie asook aanbevelings oor die toepassing van die skrywer se geïntegreerde bestuursmodel in die publieke sektor in Suid-Afrika.

HOOFSTUK 2

DIE PUBLIEKE-SEKTOR-OMGEWING

1. INLEIDING

Ten einde die bestuur van verandering in die publieke sektor te bepaal, word die vraag deur veranderingsagente gestel of daar wesenlike verskille tussen die privaat- en publieke sektor is en derhalwe ook verskille is in die bestuur van verandering in dié twee sektore.

In hierdie hoofstuk word die uniekheid van die publieke sektor behandel wat deur veranderingsagente in die beplanning en implementering van verandering in die publieke sektor in ag geneem moet word. Daar word ook gelet op die nuwe bestuurskundigheid wat van die publieke sektor vereis word, asook die groterwordende kongruensie en wisselwerking tussen die privaat- en publieke sektor.

Die omgewing waarbinne die publieke sektor funksioneer het 'n belangrike impak op die publieke-sektor-organisasies self. Daar word in hierdie hoofstuk gelet op die mening van 'n verskeidenheid skrywers wat die verband tussen veranderinge in die eksterne omgewing en die veranderinge in publieke-sektor-organisasies beskryf.

Die eksterne omgewing van publieke-sektor-organisasies word in hierdie hoofstuk aan die hand van verskeie omgewingontledingsmodelle ontleed, met spesifieke verwysing na die politieke, wetlike, kulturele, sosiale en internasionale omgewings.

Hierdie ontleding lei tot die vraag oor watter veranderinge in die eksterne omgewing van die Suid-Afrikaanse publieke sektor 'n wesenlike impak op die aard en omvang van die publieke-sektor-organisasies self het, en dit word vervolgens in hierdie hoofstuk behandel.

'n Ontleding van die vereistes wat die Grondwet van Suid-Afrika sowel as wetgewende en beleidsraamwerke van die Suid-Afrikaanse Regering aan die publieke sektor stel, word in hierdie hoofstuk aangebied.

2. OOREENKOMSTE, VERSKILLE EN INTERAKSIE TUSSEN DIE PUBLIEKE EN PRIVAATSEKTOR

Verskeie skrywers soos Van der Waldt en Helmbold (1995), Hatting (1986), Lane (1993), Mitchell (1985), Reagan (1969), Massey (1993a) en Nutt en Backoff (1992) beklemtoon dat die unieke aard van die publieke sektor herken en erken moet word.

Van der Waldt en Helmbold (1995:2) sien die onderskeid tussen aktiwiteite in die privaat- en publieke sektor soos volg:

“Administration practices in the public sector refers to public administration, which forms the subject of the study of Public Administration, while the administration of the private sector refers to enterprise management, which forms the subject of the study of Business Economics. This distinction lies in the fact that there is a fundamental difference in the nature of the activities undertaken by private and governmental institution respectively, as well as in the environments in which these institutions function.”

Volgens Van der Waldt en Helmbold (1995:2) staan die publieke sektor ook in 'n unieke verhouding tot die gemeenskappe aan wie hulle 'n diens lewer, omdat gemeenskappe aanvaar dat hulle deur die Regering regeer word.

Volgens Hattingh (1986:4) word die verhouding tussen gemeenskappe en regering deur nasionale politiek en die Grondwet gereël:

“The aim of national politics may be expressed as the safety of society, prosperity and the recognition of the dignity of people. These three variables may also be regarded as yardsticks against which governments are measured. A moral significance is implied by these three yardsticks, which briefly boils down to the fact that it is the aim of the government to promote the general welfare of the community.”

‘n Belangrike kenmerk van die publieke sektor is dat die Grondwet bepalend is van die funksies en werksaamhede van die publieke sektor:

“The supremacy of the Constitution therefore means, in effect, that legislative institutions, in turn, are accountable to the constitution. Legislatures are, in terms of democratic principles, at the service of the community and are therefore also still accountable to the citizens of the country”.

(Van der Waldt & Helmbold, 1995 :4)

Die publieke sektor is gebonde aan die respektering van die waardestelsel van die gemeenskap wat dit dien, waarvan die demokratiese waardestelsel die vernaamste is.

“Because community values represent the essence and nature of the wishes and desires of the community, and in fact form part and parcel of what, to them, signifies the “good life”, it may be expected that the community nurtures expectations that the governmental institution will take cognisance of and respect those values.”

(Van der Waldt, 1992:48)

Lane (1993:1) is van mening dat daar ‘n duidelike onderskeid tussen privaat- en publieke-sektor-organisasies is:

“The institutions of politics, government and bureaus populate the public sector whereas various market institutions inhabit the private sector. Persons, groups and elites often use the so-called public interest as a criterion for problem-solving in the public sector, whereas self-interests prevail in the private sector.

Whereas in the private sector market, institutions offer mechanisms for co-ordinating interests, public institutions co-ordinate interests by the making and implementation of policy. There is no single way to make the private – public distinction."

Mitchell (1985:352) is van mening dat daar een wesenlike onderskeid tussen die publieke en privaatsektor is, naamlik dat kompeterende firmas in die privaatsektor hulle markaandeel beskerm deur kliëntesatisfaksie te verhoog terwyl die publieke sektor hulle begrotings beskerm ten koste van kliëntesatisfaksie. Volgens Appleby, aangehaal in Reagan (1969:2), is die ooreenkomste en verskille in die publieke en privaatsektor reeds van vroeg af gedebateer:

"It is exceedingly difficult to clearly identify the factors which make government different from every other activity in society".

Reagan (1969:3) tref 'n onderskeid tussen die publieke en privaatsektor met verwysing na veral aanspreeklikheid en politieke rol.

"In broad terms the governmental function and attitude has at least three complementary aspects that go to differentiate government from all other institutions and activities: breadth or scope, impact and consideration; public accountability and political character. No other institution is so publicly accountable. No action taken or contemplated by the government of a democracy is immune to public debate, scrutiny, or investigation. No other enterprise has such equal appeal or concern for everyone, is so equally dependent on everyone, or deals so vitally with those psychological intangibles which reflect popular economic needs and social aspirations."

Reagan (1969:4) is verder van mening dat besigheid in die publieke sektor van die privaatsektor onderskei word vanweë die publieke aard en die wyse waarop dit aan publieke kritiek onderwerp word. Hierdie publieke belangstelling is uniek aan die publieke sektor, aangesien dieselfde aspekte in die privaatsektor as interne kwessies in die privaatsektor-organisasie beskou sou word.

"Each employee hired, each one demoted, transferred, or discharged, every efficiency rating, every assignment of responsibility, each change in administrative structure, each conversation, each letter, has to be thought about in terms of possible public agitation, investigation, or judgement."

(Reagan, 1969:4)

'n Verskeidenheid faktore is geïdentifiseer wat 'n onderskeid tussen publieke-sektor- en privaatsektorbestuur tref. Rainey, soos aangehaal Fox *et al.* (1991:14) toon die volgende verskille aan:

- Die publieke sektor se markblootstelling is minder as dié van die privaatsektor.
- Die publieke sektor is aan meer wetgewende maatreëls en formaliteite onderhewig as die privaatsektor.
- Die politieke invloed is baie sterker in die publieke sektor as in die privaatsektor.
- Die publieke sektor is onder sterker publieke beoordeling en sterk publieke eise ten opsigte van moraliteit, regverdigheid, aanspreeklikheid en eerlikheid.
- Publieke-sektor-organisasies het meer komplekse doelwitte, evaluerings- en besluitnemingskriteria as die privaatsektor.

Skrywers soos Massey (1993a:15) tref die volgende onderskeid tussen die publieke en privaatsektor:

"Compared with the private sector, the Government:

- *Faces more complex and ambiguous tasks;*
- *Has more difficulty in implementing decisions;*
- *Employs more people with different motivation;*
- *Is more concerned with securing opportunities or capabilities;*
- *Is more concerned with compensating for market failures;*
- *Engages in activities with greater symbolic significance;*
- *Is held to structure standards of previous commitment and legality;*

- *Has a great opportunity to respond to issues of fairness;*
- *Must operate or appear to operate in the public's interest;*
- *Must maintain minimal levels of public support above the required in private industry."*

Sekere skrywers soos Bayat en Meyer (1994), Metcalfe en Richards (1990), Palumbo en Maynard (1991) plaas sterk klem op die gemeenskaplikheid, interaksie en interafhanklikheid tussen die privaat- en publieke sektor terwyl skrywers soos Nutt en Backoff die uniekheid van die publieke sektor beklemtoon.

Palumbo en Maynard-Moody (1991:26) is van mening dat die verskille tussen die twee sektore bloot graadverskille en nie absolute verskille is nie. Hulle meld dat die nuwe ontwikkeling op die terrein van organisasiebestuur ten gunste van groter gemeenskaplikhede tussen die twee sektore is, en nie die verskille verskerp nie.

"We acknowledge the important distinctions between public and private organisations but argue that they are a matter of degree. The differences are not absolute, more over, trends are toward blurring rather than sharpening the difference."

(Palumbo & Maynard-Moody (1991:26))

Volgens Bayat en Meyer (1994:133) word die debat oor die verskille en interaksie tussen die privaat- en publieke sektor meer relevant vanweë die debat oor privatisering en deregulering, en sluit dit ook aspekte in soos die toepaslikheid van bestuurstegnieke en -modelle in die privaat- en publieke sektor. Dit is volgens Bayat en Meyer (1994:133) eweneens belangrik om nie net op die ooreenkomste en verskille te let nie, maar meer analities ten opsigte van die interaksie tussen die twee sektore te wees.

Volgens Metcalfe en Richards (1990:156) word die privaat- en publieke sektor as interafhanklik beskou. Die grense tussen die twee sektore word ook toenemend hersien.

“Governments in most advanced countries are in the process of reconsidering or revising basic assumptions about the boundaries between public and private sectors, the scope of regulation and the opportunities for deregulation. In the end the choice is limited because private and public choice are interdependent elements of a total process, not alternatives and are therefore complementary elements of the same activity.”

(Metcalf & Richards, 1990:156)

Hierteenoor rig Nutt en Backoff (1992:23) die waarskuwing dat publieke-sektor bestuurders daarop bedag moet wees om nie sonder meer privaatsektorbenaderings toe te pas nie, veral as dit op aannames gebaseer is wat wins, onbeperkte gesag en markmeganismes vir finansiële projeksies sou insluit.

Skrywers soos Pollitt (1990) verwys na verandering in die publieke administrasie van die Verenigde State van Amerika en Rainey (1983) verwys na die publieke sektor van Brittanje en is van mening dat die toename in bestuursbekwaamheid van publieke-sektor-bestuurders opsigtelik is in lande waar privaatsektorkundigheid tydens publieke-sektor-transformasies toegepas word. Volgens Pollitt (1990:50) is die belangrikste kenmerke van die getransformeerde publieke administrasie van die Verenigde State van Amerika, waar privaatsektorbeginsels en -dissipline toegepas word, die volgende:

- Daar is drie hoofbestuursdryfvere in die publieke administrasie, naamlik beter kontrole oor uitgawes, beweging tot die desentralisering van bestuursverantwoordlikhede en -funksies en 'n versterking van lynbestuur.
- Vir die eerste keer het baie middel- en laer vlak publieke-sektor-bestuur dus verantwoordelikheid aanvaar om koste te identifiseer en verantwoordbaar te wees vir die finansiële prestasie van hulle eenhede of afdelings.
- Die skuif vanaf partikularistiese bestuur tot generiese bestuur in die publieke sektor word gedemonstreer.
- Publieke bestuur word toenemend gedomineer deur algemene bestuurders eerder as deur spesialisbestuurders of professionele bestuurders.

- Publieke administrasie word meer doelgedrewe eerder as probleemgedrewe bestuur.
- Bestuurders is meer bereid om verandering aan te help as om dit teen te staan.
- Bestuurders begin toenemend optree asof die publiek hulle hoogste prioriteit is.

“Better management provides a label under which private-sector disciplines can be introduced to the public services, political control can be strengthened, budgets trimmed, professional autonomy reduced, public service unions weakened and quasi-competitive framework erected to flush out the natural “inefficiencies” of bureaucracy.” (Pollitt, 1990:49)

Rainey (1983:14) kom tot die volgende gevolgtrekking rakende die onderskeid tussen die publieke en privaatsektor:

“In general, the trends are towards a much more managerial approach in government, which is seeking to learn from (and where appropriate, emulate) some of the culture, attitudes and values of the private sector. This does not mean that the Civil Service is going to be managed exactly like Marks and Spencer but it is evolving a greater commonality of approach with the understanding of this and other parts of the public sector. In due course this may lead to a greater interchange of people between sectors which will help to reinforce these changes.”

3. BELANGRIKHEID EN IMPAK VAN DIE EKSTERNE OMGEWING OP DIE PUBLIEKE SEKTOR

Die omgewing waarbinne die publieke sektor funksioneer het 'n belangrike impak op die publieke-sektor-organisasie self. 'n Verskeidenheid skrywers erken die belangrikheid van die omgewing se invloed op die publieke-sektor-organisasie, insluitende Kast en Rosenzweig (1974:131), Fox *et al.* (1991:11-23), Starling (1986:26-31), Katz en Kahn (1967:27-29), Hodge en Anthony (1984:14), Pearce en Robinson (1988:45), Müller (1990:59), Mayo-Smith en Ruthers (1986:5), Kooiman (1993:1), Van der Waldt en Helmbold (1995:48), Bayat en Meyer (1994:158) en Schwella (1983:26).

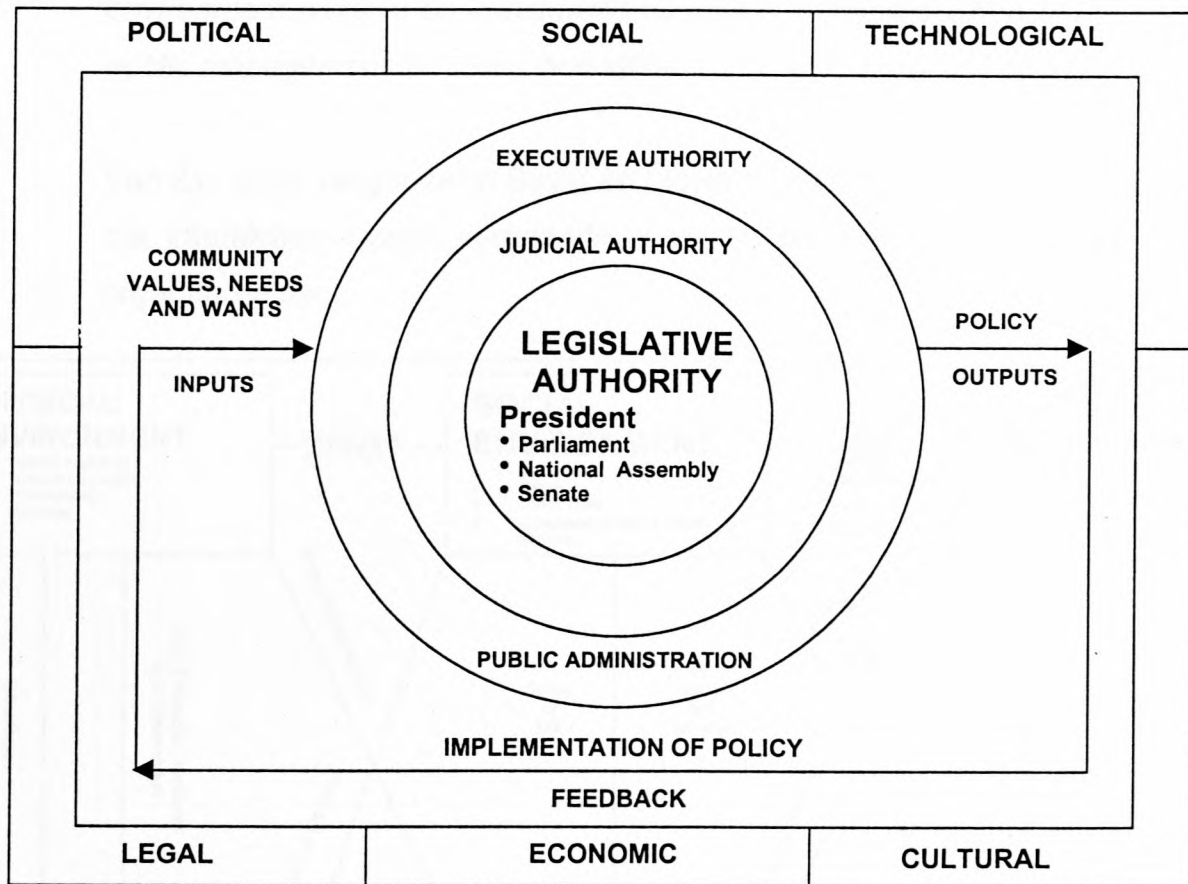
Van der Waldt (1992:105) beskou die direkte verband tussen die publieke sektor se bestaan en die eksterne omgewing so sterk dat hy die regering as 'n substelsel van die gemeenskap beskou wat daargestel is om spesifieke noodsaaklike behoeftes van die gemeenskap te bevredig.

Koontz, soos aangehaal in Fox *et al.* (1991:13) verwys soos volg na die eksterne omgewing:

"Organisations can be drastically affected by the environment within which they operate. An organisation is likely to be more successful if it continually interacts with its external environment. All managers, whether they operate in a business, a government agency, a church, a charitable organisation, or a university, must take into account the elements and forces of their external environment".

Die omgewing van 'n organisasie word deur Thompson en Strickland (1992:57) en Hill en Jones (1995:79) onderverdeel in makro- of algemene omgewing en mikro- of taakomgewing. Die makro- of algemene omgewing sluit politieke, ekonomiese, kulturele, sosiale, tegnologiese en wetlike elemente in, terwyl die mikro- of taakomgewing na verskaffers, verbruikers en konkurrente verwys.

Nadler (1993:185) het 'n omgewingontledingsmodel ontwikkel wat as die kongruensie model (*oop stelselmodel*) bekend staan.

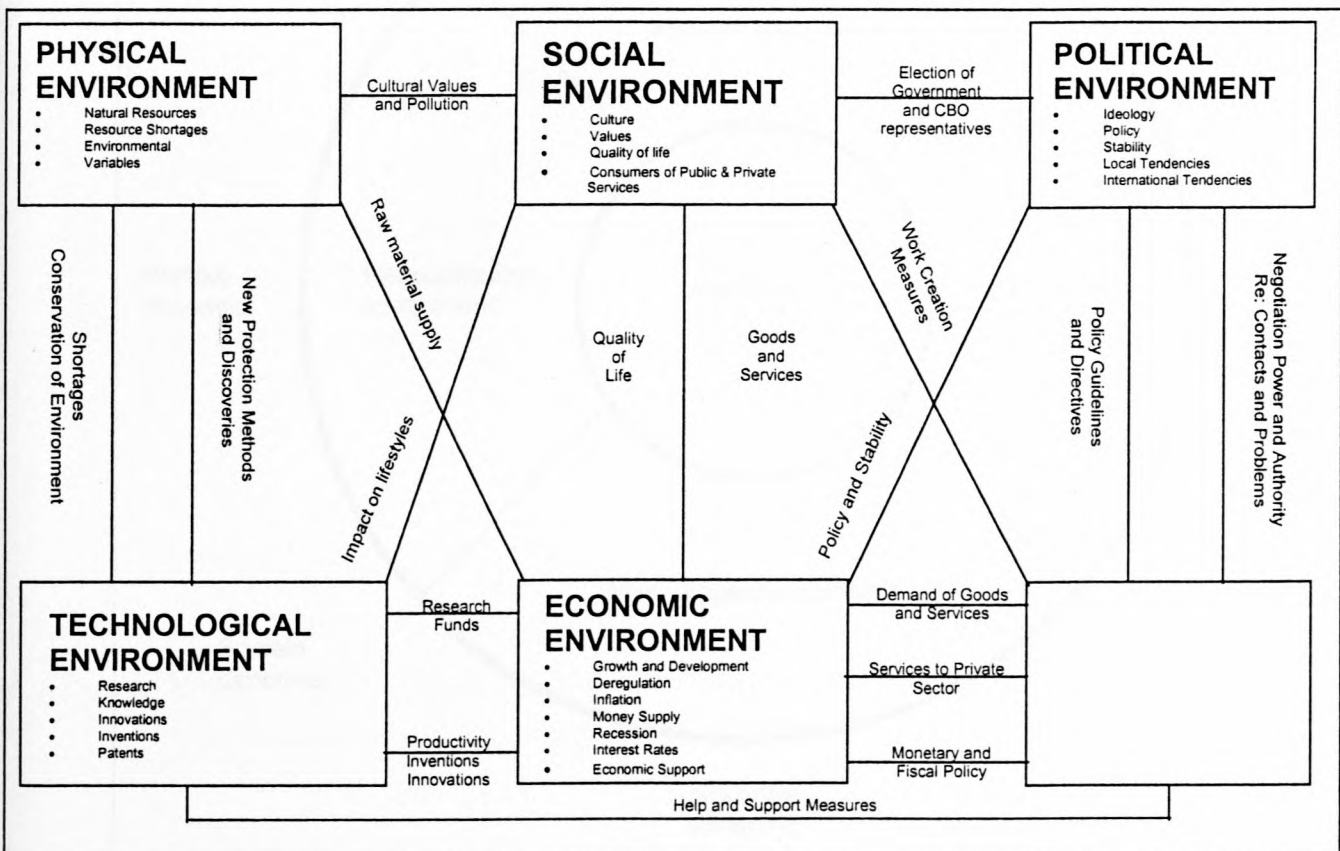


Figuur 2.1: OOP KONGRUENSIEMODEL (Nadler, 1993:185)

Schwella, soos aangehaal in Fox *et al.* (1991:23) tref onderskeid tussen die algemene en spesifieke eksterne omgewings van die publieke-sektor-organisasies. Die algemene omgewing verwys na politieke, sosiale, ekonomiese, tegnologiese en kulturele faktore, terwyl die spesifieke omgewing na verskaffers, konkurrente, tegnologie en kultuur verwys. Hy is van mening dat alhoewel die algemene omgewing die publieke-sektor-organisasie deurlopend beïnvloed, die invloed egter nie altyd maklik waarneembaar is nie. Schwella stel dit so:

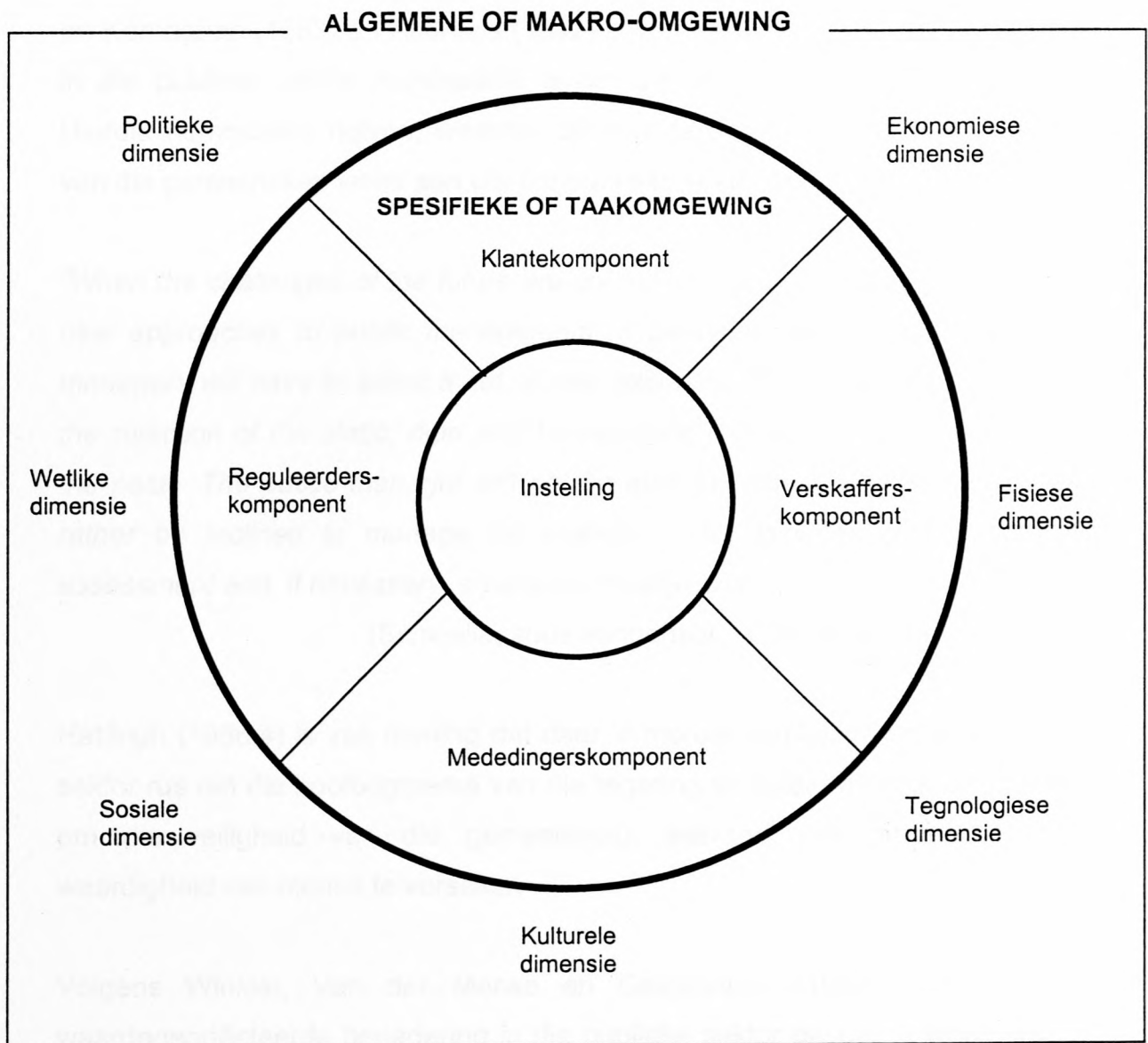
"These components have to be analysed and assessed as their cumulative impacts are to be considered when making strategic public policy and management decisions. The influence and impact of the general and specific environment have to be considered by public managers when exercising their public management functions and skills." (aangehaal in Fox et al., 1991:23)

Van Zyl, soos aangehaal in Bayat en Meyer (1994:159-160), toon in hulle model die interaksies tussen veranderlikes in die onderskeie omgewings van die organisasie aan.



Figuur 2.2: INTERAKSIE TUSSEN VERANDERLIKES IN DIE EKSTERNE OMGEWING (Van Zyl, soos aangehaal in Bayat & Meyer, 1994:160)

Müller (1990:50) het 'n omgewingontledingsmodel vir die owerheidsektor ontwikkel wat 'n duidelike onderskeid tussen algemene of makro-omgewing en spesifieke of taakomgewing tref.



Figuur 2.3: DIE OMGEWINGONTLEDINGSMODEL VAN MÜLLER (Müller, 1990:50)

4. POLITIEKE, SOSIALE EN KULTURELE VERANDERINGE IN DIE EKSTERNE OMGEWING VAN DIE SUID-AFRIKAANSE PUBLIEKE SEKTOR

Verskeie skrywers soos Schwella, soos aangehaal in Fox et al. (1991), Hatting (1986), Winkler, Van der Merwe en Geldenhuys (1987), Harris (1999), Dwivedi en Kernaghan (1983) en Andrews (1982) is van mening dat normatiewe riglyne in die publieke sektor noodsaaklik is om die optrede van personeel te rig. Hierdie normatiewe riglyne, waardes of standaarde moet altyd in lyn met dié van die gemeenskap wees aan wie die publieke sektor 'n diens lewer.

“When the challenges of the future are considered as well as the challenges of new approaches to public management, it becomes clear that future public managers will have to adopt a set of new attitudes. These attitudes will reflect the rejection of the static, rigid and bureaucratic inclinations so often found in the past. The public manager will not be able to escape change and should rather be inclined to manage for change. This includes a realistic self-assessment and, if necessary, a personal re-adjustment.”

(Schwella, soos aangehaal in Fox et al., 1991:320-321)

Hattingh (1986:4) is van mening dat daar 'n morele verpligting op die publieke sektor rus om die hoofdoelmerke van die regering se beleid uit te voer, naamlik om die veiligheid van die gemeenskap, welvaart van burgers en die waardigheid van mense te verseker.

Volgens Winkler, Van der Merwe en Geldenhuys (1987:72) behoort 'n waardegeoriënteerde benadering in die publieke sektor gevolg te word, wat in balans met dié van die gemeenskap moet wees. Hy stel 'n model van sosiale geregtigheid voor waarin die volgende norme van toepassing is:

- Responsiwiteit.
- Publieke deelname.
- Siviele keuse.
- Gelyke geleenthede.

- Publieke aanspreeklikheid.
- Handhawing van hoë etiese waardes.

Harris (1999:122) verwys na norme wat in die publieke sektor geldig is, wat op die waardes van die gemeenskap gebaseer is en wat deur publieke-sektor-personeel en politieke verteenwoordigers uitgeleef moet word. Hierdie norme sluit die volgende in:

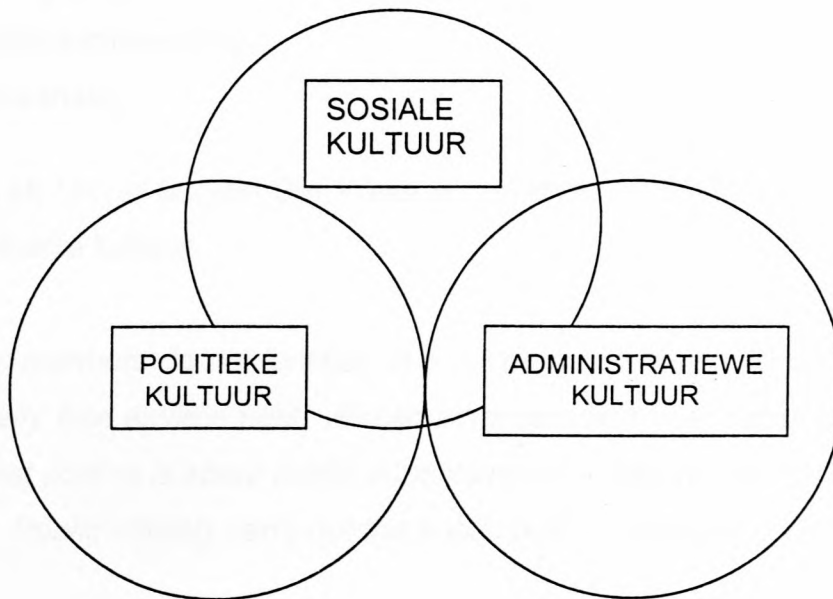
- Respek vir religieuse sienings in die gemeenskap.
- Regverdige en billike optrede teenoor burgers, ongeag ras, taal, geloof of politieke siening.
- Onkreukbare eerlikheid en deeglikheid.
- Strewe na effektiwiteit met die doel om behoeftes te bevredig.

Dwivedi en Kernaghan (1983:22) verwys na ses norme wat in die publieke sektor geldig moet wees, naamlik:

- Handelingte moet binne die raamwerk van wetgewing plaasvind.
- Publieke-sektor-personeel moet verantwoording doen aan die publiek vir hulle optrede.
- Alle lede van die publiek moet gelykmatig hanteer word.
- Publieke administrasie moet effektief uitgevoer word met doelmatige benutting van hulpbronne.
- Sensitiwiteit moet teenoor die publiek openbaar word deur aan hulle behoeftes te voorsien.
- Publieke-sektor-personeel moet met 'n skoon gewete handel en sodoende te alle tye aanspreeklik wees.

Bayat en Meyer, soos aangehaal in Van der Waldt en Helmbold (1995:31-34), is van mening dat daar 'n raamwerk neergelê moet word waarbinne personeel in die publieke sektor hulle take kan uitvoer, aangesien publieke aktiwiteite deur hierdie personeel namens wetgewende instellings uitgevoer word.

Hulle is van mening dat beginsels en norme van die drie subkulture in die publieke sektor afgelei word, naamlik sosiale organisasiekultuur, politieke organisasiekultuur en administratiewe organisasiekultuur. Hulle stel dit grafies as volg voor:



Figuur 2.4: SUBKULTURE IN DIE PUBLIEKE SEKTOR (Bayat en Meyer, soos aangehaal in Van Der Waldt & Helmbold, 1995:34)

Bayat en Meyer, soos aangehaal in Van Der Waldt en Helmbold (1995:34), definieer die sosiale kultuur soos volg:

"The term 'social culture' refers to the network of social interaction in society. Public administration exists primarily for the sake of society, which means that a public administration system that ignores societal culture, will sooner or later become societally irrelevant. The net result of this will be a culture of civil disobedience and a total disrespect for the various organs of civil society."

Die belangrike beginsels en norme van die sosiale kultuur is volgens dié skrywers die volgende:

- Publieke deelname.
- Selfstandigheid.
- Volgehoue ontwikkeling.
- Bemagtiging.
- Siviele samewerking.
- Relevansie.

Bayat en Meyer (in Van Der Waldt & Helmbold, 1995:34) verwys soos volg na die politieke kultuur:

“Public manners do not function in a vacuum and they also do not operate in a politically free environment. Public administration is about politics in the same way that politics is about public administration – the one cannot exist without the other. Public officials carry out the public policy of the ruling party.”

Die politieke kultuur van die publieke sektor is met die sosiale organisasiekultuur verweef, wat beide die proses en inhoud van die publieke-sektor-organisasiekultuur beïnvloed.

Die vernaamste beginsels en norme van die politieke kultuur is volgens dié skrywers die volgende:

- Legitimiteit.
- Demokrasie.
- Gelykheid.
- Billikheid.
- Regverdigheid.
- Responsiwiteit.
- Verantwoordelikheid.
- Aanspreeklikheid.

Bayat en Meyer, soos aangehaal in Van Der Waldt en Helmbold (1995:35), verwys soos volg na die administratiewe kultuur:

“The term ‘administrative culture’ refers to the system and processes of bureaucracies. These may include aspects such as hierarchy, rules, procedures, systems, files, management practices and human relations. Administrative culture is strongly determined by the internal factors in an organisation. Administrators are to a large extent concerned with internal efficiency, effectiveness and productivity.”

Die vernaamste beginsels en norme van die administratiewe kultuur is volgens dié skrywers die volgende :

- Doeltreffendheid.
- Produktiwiteit.
- Doelgerigtheid.
- Prestasiebestuur.
- Buigsaamheid.
- Pro-aktiwiteit
- Publieke deelname.
- Etiese gedrag.
- Aanspreeklikheid.
- Onpartydigheid.

Dwivedi en Kernaghan (1983:153) is van mening dat die opvoeding en opleiding van publieke-sektor-personeel in die verlangde waardes en etiek uiters noodsaaklik is vir die handhawing daarvan:

“Education and training in values and ethics are essential for the public administrator. Values are the ideals, beliefs and attitudes held by individuals that underlie all a personal, social and political relationships. They form the basic foundation of codes and principles of individual, group and social behaviour. Values are reflected throughout a nation’s institutions and systems of governance. Ethics refers to the application of values to individual behaviour and action. It provides the moral and legal basis for guiding personal conduct under various circumstances and in various situations. Ethics is reflected in laws and regulations, codes of behaviour and professional standards.”

Ten einde waardes in die optrede van lede van die publieke sektor te vestig, is opvoeding en opleiding in die volgende noodsaaklik:

- 'n Stelsel van regverdigheid en gelykheid binne die konteks van kulturele verskille en verskillende regeringsinstellings.
- Die regte, verpligtinge en verantwoordelikhede van individue en groepe binne die sosiale en politieke stelsels.
- Standaarde van objektiwiteit, effektiwiteit, onpartydigheid en integriteit in die uitvoering van publieke take.
- 'n Stelsel van publieke kommunikasie wat die begrip en deelname van gemeenskappe in die prosesse van die publieke sektor verseker.
- 'n Stelsel van responsiwiteit en aanspreeklikheid van personeel om die regte van burgers te beskerm.

Van Zyl, soos aangehaal in Bayat en Meyer (1994:166) is van mening dat publieke-sektor-bestuurders voor die uitdaging te staan kom om uit die magdom tekens van omvangryke en snel veranderde omgewings te leer en positiewe strategieë te ontwikkel, eerder as om op negatiewe maniere op veranderinge, wat deur eksterne druk of kragte afgeforseer word, te reageer.

Van der Waldt en Helmbold (1995:22-24) is van mening dat dit veral die sosiale en politieke omgewing van die publieke sektor in Suid-Afrika is wat dramaties verander het sedert 1993. Met verwysing na die *sosiale* omgewing, neem die regering se beleid en dienste die etniese en kulturele diversiteit in ag wat 'n besondere impak op die sosiale omgewing, van die Suid-Afrikaanse gemeenskap het. Met verwysing na die *politieke* omgewing word veranderinge veral deur die Grondwet, en verskeie wetgewende en beleidsraamwerke gerig, soos onder punt 5 uiteengesit word.

5. WETGEWENDE EN BELEIDSRAAMWERKE WAT DIE BESTUUR VAN VERANDERING IN DIE PUBLIEKE SEKTOR NOODSAAK EN RIG

5.1 Inleiding

Volgens Schwella, soos aangehaal in Fox *et al.* (1991:2), word die publieke sektor as 'n sosiale eenheid beskou wat die formulering en uitvoering van die regeringsbeleid as doelwitte het, "... *that system of structures and processes, operating within a particular society as environment with the objective of facilitating the formulation of appropriate governmental policy, and the efficient execution of the formulated policies.*"

Van der Waldt en Helmbold (1995:49) is van mening dat die Grondwet, nuwe wetgewing en nuwe regeringsbeleid veranderinge in die publieke sektor vereis. Konsepte soos demokrasie, waardes, norme, etiek en proses van verandering vereis deeglike aandag met verwysing na die nuwe Grondwet.

Daar bestaan duidelike wetgewende en beleidsraamwerke in die eksterne omgewing van die publieke sektor waarbinne verandering in die organisasie self bestuur moet word. Dit word van publieke-sektor-organisasies verwag om programme en projekte te ontwikkel waardeur die doelwitte en direkteiewe wat in die wetgewende en beleidsraamwerk voorkom, uitgevoer kan word. Die wetlike en beleidsraamwerke verwoord die vereistes wat veranderinge in die wetlike, sosiale, politieke, ekonomiese, fisiese, tegnologiese en kulturele omgewings aan die publieke sektor stel.

Dit is veral die volgende nuwe wetgewende en beleidsraamwerke wat veranderinge in die publieke sektor noodsaaklik maak:

- Witskrif oor Transformasie in die Publieke Sektor (1995).
- Witskrif oor Transformasie van Dienslewering (1996).
- Regering se Ekonomiese Beleidsraamwerk (GEAR) (1994).
- Witskrif oor Regstellende Aksie (1994).
- Witskrif oor Werkverskaffing en Beroepsgelykheid (1995).
- Staatsdiensregulasies (1995).

- Regeringsbeleid oor werkverskaffing en bestryding van armoede (1996).
- Wet op Gelyke Geleenthede (Wet 55 van 1998).
- Geslagsgelykheidsraamwerk (1995).
- Witskrif oor Publieke Sektor Verkrygingshervorming (1994).
- Witskrif op Bekwaamheidsontwikkeling (1996) en Wet op Publieke Finansiële Bestuur. (Wet No 1 van 1999).

Hierdie wetgewende en beleidsraamwerke sal vervolgens kortliks bespreek word.

5.2 Witskrif oor Transformasie in die Publieke Sektor

Die hoofdoel van die Witskrif is om:

- 'n Beleidsraamwerk daar te stel om leiding te gee aan die bekendstelling en implementering van nuwe beleid en wetgewing gemik op transformasie in die Suid-Afrikaanse publieke sektor.
- Die lewens van die mense van Suid-Afrika te verbeter deur 'n getransformeerde publieke sektor wat verteenwoordigend, verstaanbaar, deursigtig, effektief en toerekenbaar gehoor gee aan die behoeftes van almal, mensgesentreerd en mensgedrewe is asook gekenmerk word deur gelykheid, kwaliteit en tydigheid wat ten volle verteenwoordigend is en 'n sterk etiese kode het, wat aangepas is om spesifiek werksaamheid en toerekenbaarheid aan te spreek.
- Ontwikkelings-, opleidings- en delegasieraamwerke te verseker om die aanspreeklikheid van die publieke sektor te verbeter.

Die daarstelling van die Witskrif is derhalwe 'n sleutelinstrument wat deur die Regering ontwerp is om te verseker dat veranderinge in die publieke sektor die nodige aandag sal verkry en binne 'n aantal jare onomkeerbaar sal wees.

Die Witskrif spel agt duidelike prioriteite uit wat in die proses van bestuur van verandering aandag moet verkry. Die proses vir implementering word egter aan elke publieke-sektor-organisasie oorgelaat om self te ontwikkel. Die agt prioriteite is as volg:

- Rasionalisasie en herstrukturering van die publieke sektor.
- Institusionele ontwikkeling en bestuur.
- Verteenwoordiging en regstellende aksie.
- Dienslewering.
- Demokratisering van die staat.
- Menslike hulpbronontwikkeling.
- Indiensnemingsvoorwaardes en arbeidsverhoudinge.
- Bevordering van 'n professionele dienskultuur.

Uit die Witskrif is dit duidelik dat die volgende temas in die strategieë, programme en projekte van bestuur van verandering in publieke-sektor-organisasies ingesluit moet word:

- Oudit alle huidige funksies, beskikbare stelsels, prosedures en beleid.
- Bestudeer beskikbare strategiese planne en evalueer die toepaslikheid daarvan.
- Bepaal die impak van moontlike duplisering van die werk en funksies van die organisasie.
- Bepaal die sterk- en swakpunte van die organisasie en stel moontlike veranderinge en/of heroriëntasie in lyn met regeringsbeleid voor.
- Implementeer 'n toepaslike markstrategie om die beeld van die departement vir interne en eksterne klante te verbeter.
- Kyk na die organisasiekultuur, moraal, verbintenis en professionele etiek.
- Kommunikeer met vakbonde, ander tersaaklike rolspelers en personeel oor alle toepaslike sake wat met hulle onderskeie belange of funksies verband hou.
- Ondersoek beskikbare opleidings- en menslike hulpbronprogramme en potensiaal vir mentorskapprogramme.
- Geskikte werksareas van die organisasie, kan uitgekонтakteer of gekommersialiseer word.
- Skep 'n kultuur van diens en hoflikheid regdeur die organisasie.
- Formuleer strategieë ter bevordering van breë verteenwoordiging in die organisasie, wat die demografie van die land weerspieël.

5.3 Witskrif oor Transformasie van Dienslewering

Die doel van die Witskrif oor die Transformasie van Dienslewering is om 'n nuwe benadering daar te stel, waar die publieke sektor beoordeel sal word volgens een kriterium, naamlik die effektiwiteit om dienste te lewer wat voldoen aan die basiese behoeftes van alle Suid-Afrikaanse burgers.

Batho Pele is 'n Sesotho-frase wat “*mense eerste*” beteken. Dit is gekies as die slagspreuk vir die diensleweringsoffisiële, aangesien die enigste doel van die publieke sektor is om die mense van Suid-Afrika te dien.

In die Witskrif word agt beginsels vir verbeterde dienslewering uiteengesit, naamlik:

- Die publiek moet gekonsulteer word aangaande hulle keuse van die vlak en kwaliteit van publieke dienslewering.
- Diensstandaarde moet aan die publiek gekommunikeer word sodat hulle weet wat om te verwag.
- Daar moet gelyke toegang wees vir alle burgers tot die dienste waarop hulle geregtig is.
- Die publiek moet met respek en bedagsaamheid behandel word.
- Die publiek moet volle en akkurate inligting gegee word aangaande die diens waarop hulle geregtig is.
- Openheid en deursigtigheid moet gehandhaaf word deur inligting aan die publiek te gee oor die metode waarop die organisasie bestuur word, die koste waarteen dit gedoen word en wie in beheer van die organisasie is.
- Die publiek moet 'n simpatieke en positiewe reaksie ontvang op klagtes aangaande die nie-lewering van dienste.
- Dienste behoort ekonomies en effektief gelewer te word ten einde die publiek die beste moontlike waarde vir geld te gee.

Dit word van publieke-sektor-organisasies verwag om hulle kliënte se behoeftes te identifiseer. Hierdie organisasies moet ook die vlak van dienste wat tans

gelewer word vergelyk met daardie dienste wat verskaf behoort te word. Daar moet verbeter word op die gapings wat geïdentifiseer word en standarde vir dienslewering moet gestel word. Dienslewering moet aan die vasgestelde standarde gemoniteer word.

Die Regeringsbeleid om dienslewering te verander soos uiteengesit in die *Batho Pele* Witskrif, bestaan uit die volgende aspekte:

- 'n Enkele stel beginsels vir alle publieke-sektor-organisasies.
- 'n Beperkte hoeveelheid meganismes wat aangepas kan word om aan verskillende omstandighede te voldoen.
- Die skepping van 'n omgewing waarbinne diegene wat vir dienslewering verantwoordelik is aangemoedig en ondersteun word.
- Die standpunt dat die publiek as die klant behandel moet word. Met “*klant*” word nie noodwendig iemand bedoel wat direk betaal vir dienste en of produkte, of wat kan besluit om diens te ontvang al dan nie, of wat kan kies om na 'n ander verskaffer te gaan nie. Die konsep van die publiek as klant beteken dat die publiek voorop geplaas word.
- Die *Batho Pele*-beginsels verskaf 'n raamwerk vir die heroriëntering van die publieke sektor tot “*klante eerste*”-houdings, -stelsels en -gedrag.

Die *Batho Pele*-beginsels is relevant vir alle dele van die publieke sektor, en is doelbewus in breë terme beskryf sodat die verskillende dele van die publieke sektor dit buigbaar kan toepas om aan die onderskeie behoeftes van hulle eie “*klante*” te voldoen.

5.4 Regering se Ekonomiese Beleidsraamwerk (GEAR)

Die Regering is verbind tot die implementering van die “*Growth, Employment and Redistribution*” (GEAR)-strategie. Hierdie strategie vereis:

- Vermindering van onnodige regeringsverbruik.
- Die vrystelling van bronne vir produktiewe belegging.
- Die hertoewysing van bronne aan terreine met die grootste nood.

Die regering se rasionaliserings-, uitbestedings- en privatiseringsaksies plaas sterk druk op publieke sektororganisasies om hulle kernbesigheid te bepaal, nie-kern besighede uit te bestee en sodoende organisasiestrukture, poste en dienste te rasionaliseer deur prosesse van bestuurde verandering.

5.5 Witskrif oor Regstellende Aksie

Die oorkoepelende doel van die Witskrif oor Regstellende Aksie is om die skepping van 'n verteenwoordigende en regverdige publieke diens te bespoedig, en diegene wat histories deur onregverdige diskriminasie benadeel is, te help, aan te moedig en te ondersteun om hulle volle potensiaal te bereik. Die groepe wat spesifiek vir regstelling geoormerk is, sluit Afrikane, Gekleurde, en Indiër vroue en gestremdes in.

Die Witskrif stel nasionale mikpunte vir verteenwoordiging in die publieke sektor, naamlik:

- 50% swart mense moet op bestuursvlak aangestel word.
- 30% vroue van buite die publieke sektor moet gewerf word vir aanstelling op middel- en seniorbestuursvlakke.
- 2% gestremdes moet teen 2005 aangestel wees.

Dit word van publieke-sektor-organisasies verwag om hulle eie doelwitte te stel en daarna te streef om dit binne die neergelegde tydperk te bereik.

Die kernbeginsels van die Witskrif sluit die volgende in:

- Interaksie met menslike hulpbronbestuur en -ontwikkeling.
- Produktiwiteit en verbeterde dienslewering.
- Kostedoeltreffendheid.
- Kommunikasie met alle werknemers.
- Aktiewe deelname deur werknemers.

- Deursigtigheid.
- Verantwoordbaarheid.
- Relatiewe voordeel van die groepe.

Elke publieke-sektor-organisasie moet maatreëls vir regstellende aksie vir persone van aangewese groepe implementeer. Die nuwe Staatsdiens-regulasies bepaal dat 'n uitvoerende gesag (LUR) 'n regstellende aksieplan ontwikkel en implementeer wat, as 'n minimum, die volgende sal bevat:

- 'n Beleidsdokument wat die organisasie se verbintenis tot regstellende aksie en die metode waarop daardie beleid geïmplementeer sal word, sal uitspel.
- Numeriese en tydgebonde teikens om volle verteenwoordiging te bereik.
- Jaarlikse statistieke oor werwing, opleiding en bevordering van histories agtergeblewe persone binne elke graad van elke beroepskategorie.
- 'n Plan om numeriese onderverteenvoordiging aan te spreek en om die bevordering van voorheen benadeelde persone te ondersteun.

5.6 Witskrif oor Werkverskaffing en Beroepsgelykheid

Die oorhoofse doel van die Witskrif oor Werkverskaffing en Beroepsgelykheid is om onregverdigde diskriminasie van enige aard in lyn met grondwetlike vereistes uit te wis, om ongeregverdigde hindernisse in werkverskaffing te verwyder en om opleiding en bevordering van individue van histories agtergeblewe groepe te bespoedig.

Die Witskrif stel die volgende vereistes aan publieke-sektor-organisasies:

- 'n Organisasie-oudit moet gedoen word.
- Ontwikkeling van 'n gelyke indiensnemingsplan in konsultasie met werknemers en belanghebbers.
- Bespoediging van die werwing, opleiding en bevordering van personeel.

- Ontwikkeling van 'n organisasiekultuur wat verskeidenheid verwelkom.
- Ontwikkeling van fisiese infrastruktuur om gestremdes te akkommodeer.
- Verbod op teistering by die werksplek.

5.7 Staatsdiensregulasies

Die oorhoofse doel van die Staatsdiensregulasies is om die Wet op die Staatsdiens van 1994 te implementeer. Volgens die regulasies sluit die verantwoordelikheid van staatsdepartemente onder meer die volgende in:

- Rekordhouding van alle werknemers.
- Bepaling van die kern- en hulpfunksies van die organisasie, watter funksies deur die organisasie self uitgevoer moet word en watter funksies uitbestee kan word.
- Die instelling en onderhoud van 'n dienslewering-verbeteringsprogram, insluitend die bepaling van klante-behoeftes, die daarstelling van diensstandaarde en die instelling van 'n klagte-meganisme.
- Die daarstelling van 'n posbeskrywing van elke pos en hersiening daarvan elke drie jaar.
- Die toepassing van die pos-evalueringstelsel.
- Bevestiging dat 'n pos benodig word en die nodige fondse beskikbaar is voor vakatures gevul of 'n nuwe pos geskep word.
- Die uitvoering van menslike hulpbronbeplanning en die vasstelling van personeel wat benodig word, met inagneming van regstellende aksie, verteenwoordiging en ontwikkeling van voorheen benadeelde persone.
- Ontwikkeling en implementering van regstellende aksieprogramme.
- Die daarstelling van 'n inligtingsplan, 'n inligtingstegnologieplan en 'n operasionele plan om die inligtingstegnologieplan te implementeer en inligting te bestuur.
- Die onderhoud van die voorgeskrewe vergoedingsbeleid en -praktyk.

- Handhawing van die Wet op Arbeidsverhoudinge, die uitvoering van prestasiebestuur en die bestuur van die opleiding en ontwikkeling van personeel.
- Publikasie van jaarverslae en beskikbaarstelling aan die media en die publiek.

Publieke sektororganisasies word derhalwe verplig om hul bestuurspraktyke drasties te verander. Die veranderinge in die samestelling om meer verteenwoordigend te wees, instelling van posevalueringstelsels, ontwikkeling van inligtingstegnologieplanne, ensovoorts, plaas druk op publieke sektor organisasies om hulpbronne, dienste en stelsels baie meer as in die verlede, effektief te beplan en te bestuur.

5.8 Regeringsbeleid oor werksverskaffing en bestryding van armoede

Die visie van die Regering is om oor die kort termyn die direkte en indirekte skepping van werk te bevorder en oor die medium tot lang termyn die ekonomie te bevorder wat innoverend, geïntegreerd, insluitend en arbeidsintensief is. Die fokus is op werksverskaffing aan voorheen benadeelde individue en groepe, wat vroue en gestremdes insluit.

Die voorgestelde plan van die Regering wat werksverskaffing betref sluit onder meer die volgende in:

- Verhoogde spandering aan projekte wat indiensneming bevorder.
- Statistiese monitering van beleggings.
- Verbetering van die funksionering van die arbeidsmark.

Die hoofkomponent van 'n werkskeppingsprogram sluit die volgende in:

- Verhoging van die behoefte aan arbeid.
- Verhoging van die indiensneembaarheid van arbeid.
- Implementering van 'n veldtog ten bate van skoon stede.

- Spesiale indiensnemingsprogramme.
- Munisipale infrastruktuurprogramme.
- Welsynsprogramme.
- Gemeenskapsgebaseerde publieke-werke-programme.
- Die behoud van volhoubare werk in tradisionele sektore.
- Bevordering van landbou-, mynbou-, konstruksie- en vervaardiging-sektore.
- Aanmoediging van innovasie.

5.9 Wet op Gelyke Geleenthede

Die doel van die Wet op Gelyke Geleenthede is tweeledig :

- Om onregverdige diskriminasie uit te skakel.
- Om maatreëls vir regstellende aksie te implementeer.

Die Wet verplig alle organisasies om onregverdige diskriminasie te beëindig. Dit vereis dat organisasies stappe neem om onregverdige diskriminasie in hulle indiensnemingsbeleid en -praktyke uit te skakel.

Daar is vier fundamentele pligte wat elke publieke-sektor-organisasie moet uitvoer ten einde gelykheid te bereik. Dit sluit in:

- Konsultasie met werknemers.
- Uitvoering van verskeie werksmag-analises.
- Voorbereiding en implementering van 'n gelyke geleentheidsplan.
- Verslaglewering aan die Departement van Arbeid aangaande vordering wat gemaak is met die implementering van die gelyke geleentheidsplan.

Maatreëls oor regstellende aksie het 'n tweeledige doel, naamlik om te verseker dat mense van aangewese groepe gelyke indiensnemingsgeleenthede geniet, en om te verseker dat hulle billike verteenwoordiging in al die werkskategorieë en vlakke in die werksmag geniet. Hierdie maatreëls sluit in:

- Maatreëls om hindernisse te identifiseer en te verwyder.
- Maatreëls om diversiteit in die werksplek te vestig.
- Maatreëls om redelike werksomstandighede te skep.
- Maatreëls om te verseker dat mense van aangewese groepe billik verteenwoordig word in al die beroepskategorieë en -vlakke in die werkgewer se werksmag.
- Maatreëls om mense van aangewese groepe op te lei, te ontwikkel en te behou.

Die Wet maak voorsiening vir die proses om gelyke indiensneming te bereik, en Die Wet skryf nie kwotas vir die verteenwoordiging van spesifieke groepe in die werksplek voor nie. Die Wet skep 'n basis vir raadpleging tussen werkgewers, werknemers en vakbonde, sodat die partye numeriese doelwitte kan skep en maatreëls in plek kan stel om gelykheid te bereik, en kan bepaal welke doelwitte gepas is vir hul eie werksplek en ervarings, sonder om die doel van 'n meer verteenwoordigende en diverse werksmag te ondermyn.

Die Wet beskerm werknemers teen viktimisasie en diskriminasie. Die Wet bou op die rol van bestaande kollektiewe onderhandelings en arbeidsmarkinstellings wat onder die Wet op Arbeidsverhoudinge tot stand gekom het.

5.10 Raamwerk vir geslagsgelykheid

Die Regering het nie net die bemagtiging van swartmense 'n prioriteit gemaak nie; daar is ook 'n behoefte om vroue te bemagtig en die stelsel van patriargie te elimineer.

Net soos alle Suid-Afrikaners voordeel sal trek uit die transformasie van die Suid-Afrikaanse gemeenskap, sal mans sowel as vroue voordeel trek uit die eliminasië van patriargie en die bereiking van geslagsgelykheid. Geslagsgelykheid beteken dat regte en verantwoordelikhede ewewigtig verdeel sal word en dat beide mans en vroue meer keuses en vryhede sal hê om die volle reeks van menslike alternatiewe te ervaar.

Die raamwerk het die volgende oogmerke ten doel:

- Om te beweeg na 'n algemene begrip van geslagsgelykheid.
- Om die strategiese betrokkenheid van mans en vroue in die transformasie van geslagsverhoudings te bevorder.
- Om die holistiese integrasie van geslagsoorwegings in beleidstukke en -programme van regeringsinstellings, die privaatsektor en die burgerlike samelewing te bevorder.
- Om die meewerkende ontwikkeling van 'n toepaslike benadering tot transformasie te verseker.
- Om alle rolspelers in te lig oor die meganismes en voorskrifte van die Regering vir die bereiking van geslagsgelykheid.
- Om kommerwekkende areas op nasionale, streeks- en internasionale vlak ten opsigte van die bevordering van vroue uit te wys.
- Om kwessies vir oorweging by die ontwikkeling en implementering van programme uit te wys.

Dit word van publieke-sektor-organisasies vereis om te verseker dat vroue opgelei en na senior besluitnemende poste bevorder word. Hierdie fase van transformasie impliseer fundamentele verandering en die totale herstrukturering en herverdeling van mag en hulpbronne.

Die Regering se verbintenis tot die bevordering van die grondwetlike beginsel van gelykheid word gedemonstreer deur die vestiging van die Kommissie op Geslagsgelykheid (CGE) ingevolge Wet 39 van 1996.

Die CGE het as 'n onafhanklike publieke liggaam 'n Geslagsgelykheidsraamwerk met sleutelaanwysers ontwikkel wat gebruik sal word om vordering in die bereiking van geslagsgelykheid te moniteer en te evalueer.

5.11 Witskrif oor Publieke Sektor Verkrygingshervorming

Die Witskrif oor Publieke Sektor Verkrygingshervorming se langtermyn doelwitte kan soos volg opgesom word:

- Om ontwikkelingsdoelwitte met 'n fokus op menslike hulpbronontwikkeling te bevorder.
- Om geleenthede te verskaf vir vaardigheidsoordrag, kapasiteitsontwikkeling en opdoen van ondervinding.
- Om verbintenis tot menslike hulpbronontwikkeling en maatskaplike verantwoordelikhedprogramme binne organisasies te bevorder om spesifiek historiese wanbalanse aan te spreek.
- Om groei in terme van die geskiktheid en doeltreffendheid van dienslewering, sowel as die hoeveelheid en grootte van besighede wat deur voorheen benadeelde individue besit en beheer moet word, te fasiliteer.
- Om te verseker dat opkomende besighede bydra tot die belastingbasis, werkers in diens neem wat geaffilieer is by arbeidsverenigings, veiligheidsregulasies nakom en die norme en standaarde in hulle besighedsaktiwiteite reflekteer wat geassosieer word met dié van ontwikkelde lande.

Regstellende verkryging rus op twee bene:

- 'n Ontwikkelingskomponent wat verseker dat die teikengroep in staat is tot deelname.

- 'n Gestruktureerde deelnemingskomponent wat verseker dat die teikengroep betrokke raak by die verskaffing van goedere, dienste en arbeid.

Regstellende verkryging in 'n praktiese en pragmatiese wyse bevestig die veranderende omgewing in Suid-Afrika, die regering se sosio-ekonomiese doelwitte en die beginsels van die Heropbou en Ontwikkelingsprogram. Dit stel die publieke-sektor-organisasie in staat om 'n beleid in 'n geteikende, deursigte, en meetbare wyse in werking te stel wanneer hulle by ekonomiese bedrywighede met die privaatsektor betrokke raak, sonder om beginsels soos regverdigheid, kompetisie, koste-doeltreffendheid en insluiting te kompromitteer.

Regstellende verkryging behels programme gemik op die inskakeling van klein, medium en mikro-organisasies wat bedryf word deur voorheen benadeelde persone, die vermeerdering van die volume beskikbare werk aan die armes en die verskaffing van inkomste aan gemarginaliseerde sektore van die gemeenskap.

Regstellende verkryging beoog om te verseker dat publieke fondse op só 'n wyse spandeer word dat al die sektore van die Suid-Afrikaanse bevolking voordeel uit sulke spandering verkry deur middel van werkskepping en handelsaktiwiteit. Dit maak die tenderproses toeganklik vir die teikengroep sonder om werk te waarborg, en verbind die vloei van fondse na geteikende besigheid met 'n gelyktydige vloei van verantwoordelikheid.

Daar is 'n aantal sleutelemente verbonde aan verkrygingshervorming wat die volgende insluit :

- Die erkenning dat verkryging as 'n instrument van die regeringsbeleid gebruik mag word.

- Die gebruik van 'n ontwikkelingsdoelwit en prysmeganisme as 'n wyse om die menslike hulpbron- en finansiële aspekte van 'n aanbod te meet, te beoordeel, sekere aangewese individue, groepe of gemeenskappe te bevoordeel sonder om diegene wat buite sulke aangewese groepe val, van verkryging uit te sluit, en die privaatsektor aan te moedig om hulle vaardighede, kennis en kreatiwiteit op 'n koste-doeltreffende manier te gebruik.
- Die gebruik van menslike hulpbronspesifikasies ten einde teikengroepe te definieer en doelwitte (gemeet in geldterme) te stel, wat bereik kan word deur die aanstelling van aangewese groepe in die navolging van vooruitbepaalde sosio-ekonomiese en ontwikkelings-doelwitte.
- Die gebruik van die plaaslike regering ten einde gebiedsgebonde (*spesifieke*) fokus op die gemarginaliseerde sektore van die gemeenskap in konstruksieprojekte te bereik.

5.12 Witskrif op Bekwaamheidsontwikkeling en Wet op Publieke Finansiële Bestuur

Die Witskrif op Bekwaamheidsontwikkeling het ten doel om:

- Die bekwaamhede van die arbeidsmag te ontwikkel.
- Die kwaliteit van die lewens van werknemers sowel as hulle vooruitsigte op werk en hulle arbeidsmobiliteit te verbeter.
- Produktiwiteit in die werksplek en die mededingendheid van werkgewers te verbeter.
- Selfwerkzaamheid te bevorder.
- Die lewering van sosiale dienste te verbeter.
- Die vlakke van investering en opleiding in die arbeidsmark te verhoog en om die rendement op daardie belegging te verbeter.
- Werkgewers aan te moedig om die werksplek as 'n aktiewe leeromgewing te gebruik.
- Werknemers die geleenthede te bied om nuwe bekwaamhede te verkry.
- Geleenthede te skep vir nuwe toetredes tot die arbeidsmark om sodoende werksondervinding op te doen.

- Werkers aan te moedig om deel te neem aan leierskap- en ander ontwikkelingsprogramme.
- Die indiensnemingsvooruitsigte van persone, wat voorheen deur onregverdigde diskriminasie benadeel is, te verbeter en om regstelling teenoor die benadeeldes deur opleiding en onderrig uit te voer.
- Die kwaliteit van opleiding en onderrig aan die werksmag te verseker.
- Hulp aan werksoekers te verleen ten einde werk te vind, aan afgelegde werkers om weer tot die arbeidsmark toe te tree, en aan werkgewers om gekwalifiseerde werknemers te vind.
- Indiensnemingsdienste te verskaf en te reguleer.

Hierdie doelwitte sal onder meer bereik word deur die oprigting van 'n institusionele en finansiële raamwerk, bestaande uit:

- Nasionale Vaardigheidsowerheid.
- Nasionale Vaardigheidsfonds.
- Vaardigheidontwikkelingsheffings en toelaeskema.
- Suid-Afrikaanse Kwalifikasie-Owerheid.
- Arbeidsentrums.
- Die Vaardigheidontwikkeling- en beplanningseenheid wat verantwoordelik sal wees vir aanmoediging van vennootskappe tussen die publieke en privaatsektor en om onderwys en opleiding te verseker.

Die Wet op Publieke Finansiële Bestuur vereis finansiële beplanning en kontrole en vestiging van aanspreeklikheid vir aanwending van Staatsfondse.

Ons het tot dusver die invloed van veranderinge in die eksterne Suid-Afrikaanse omgewing veral met verwysing na wetgewende en beleidsraamwerke bespreek. Veranderinge in die eksterne internasionale publieke sektor omgewing oefen 'n aansienlike sterk invloed uit vir verandering in die Suid-Afrikaanse publieke sektor. Hierdie aspek sal vervolgens onder punt 6 behandel word.

6. INTERNASIONALE OMGEWING

6.1 Inleiding

Veranderinge in die internasionale omgewing van die publieke sektor het 'n duidelike impak op publieke-sektor-organisasies.

Die uitvoering van transformasieprogramme in die publieke sektore van die Verenigde State van Amerika en Brittanje bied 'n aantal belangrike riglyne vir die Suid-Afrikaanse publieke sektor. Die vernaamste faktore wat tot die transformasies aanleiding gegee het, asook die inhoud en prosesse van die transformasieprogramme in die twee lande, dien as belangrike riglyne vir die bestuur van verandering in die Suid-Afrikaanse publieke sektor.

6.2 Bestuur van verandering in die publieke sektor van Brittanje

"There is general agreement that the Next Steps initiative, launched three years ago, is progressing well. In the quest for public services which achieve the highest quality within the finance available, it has been the expressed policy of the Government to give the Next Steps Agencies the managerial freedoms and incentives necessary to deliver the improved performance which is the initiative's raison d'être. These aims have been met with a large measure of support across the political spectrum." (Massey, 1993b:19)

Volgens Massey (1993b:20) is daar veral drie redes vir die ingrypende veranderinge in die publieke sektor in Brittanje, naamlik tegnologie, strukture en ideologie. Volgens Taylor en Williams (1991:171-190) het die rekenarisering van staatsdepartemente die era vir grootskaalse organisasieverandering ingelei. Massey (1993b:21) is van mening dat daar ook 'n ideologiese verskuiwing in Brittanje se publieke sektor plaasgevind het. Waar staatsdepartemente aanvanklik gepoog het om elke aspek van die ekonomie en gemeenskap te reguleer, het die klem vanaf die kollektiewe na die individu verskuif: die individu as gebruiker van dienste, as klant en as burger.

Dit het tot groot strukturele aanpassings gelei wat ontwerp is om die publieke sektor te verklein en die individu as burger te bemagtig. Massey (1993b:21) stel dit soos volg:

“Structural changes, therefore, have been designed to facilitate the ‘shrinkage’ of the state and reflect the goal of ‘empowering’ the citizen. Individuals are being encouraged to make provision for themselves as the ubiquitous Welfare State is honed back into a minimalist safety net. Technological innovation, ideological fashion, political passion, and electoral success combined in Britain in the early 1980’s to provide a powerful momentum for changes in public sector management. Academic commentators variously identified the period as one which marked the end of the post-war consensus combined with disillusion with the Welfare State and the institutions identified with it.”

Volgens Massey (1993a:25-28) het Margaret Thatcher met die wen van die algemene verkiesing in 1979 ‘n publieke sektor geërf wat sedert die sestigerjare sterk onder kritiek van ‘n groterwordende aantal mense deurgeloop het. Reeds in 1968 is die Lord Fulton-verslag uitgebring, wat in ‘n ondersoek na die doeltreffendheid van die publieke sektor die volgende bevindings gemaak het:

- Daar is ‘n dominante filosofie van amateurisme.
- Te min amptenare is in bestuur opgelei.
- Te min ruimte word vir tegniese kundiges gegee, hetsy rekenmeesters, ekonome, wetenskaplikes of ingenieurs.
- Te min aandag word aan personeelsake gegee, soos loopbaanontwikkeling, opleiding en bevordering wat meesal op senioriteit gebaseer word.
- Te min kontrole bestaan tussen die gemeenskap en die publieke sektor.
- Te veel geheimhouding is aan die orde van die dag.
- Dienslewering was sosiaal en opvoedkundig eksklusief.

In kort, die grootste kritiek was teen die gebrek aan bestuursbekwaamheid, onvoldoende aandag aan personeelbestuur, eksklusiwiteit, geheimhouding en gebrek aan aanspreeklikheid.

Volgens Metcalfe en Richards (1990:156) het die “New Right”-denkskool opgelet dat die publieke sektor ‘n herevaluering moet doen oor sy verhouding tot die privaatsektor, en markgerigte oplossings moet soek.

Volgens Flynn (1990:16-16) het die vernaamste aspekte in die nuwe gedagterigting die volgende ingesluit:

- Skepping van markmeganismes.
- Skepping van kompetisie tussen verskaffers tot die gebruiker se voordeel.
- Navolging van individualisme en verbruikersregte.
- Terugsnyding van staatsbesteding tot die minimum.
- ‘n Sterker bestuursbenadering in publieke administrasie regdeur die publieke sektor.

Volgens Massey (1993b:28) het die nuwe denke in die publieke sektor as “*managerialism*” bekend gestaan, wat ‘n hulpmiddel was om ideologiese doelwitte te bereik.

“Managerialism, then, is not an ideology, but a tool by which those possessing an ideology seek to achieve their goals. The junior and middle managers themselves are seeking autonomy, status and control over their subordinates, thus they will attempt to further the status of ‘professional’ management as a vehicle for this, presenting it to the politicians as a way in which they (the politicians) may achieve their aims. The New Right politicians will pursue managerialism as a method of controlling bureaucracies and implementing the cultural changes defined by their ideology of neo-liberal/conservatism. They are ‘licensing’ it, imbuing managers with elite status because they see them as powerful allies.”

Verskeie skrywers het die kernwaardes van die nuwe bestuursbenadering tot die publieke sektor in Brittanje beskryf; Elcock (1991:34-37) verwys na ekonomie, effektiwiteit en doeltreffendheid; Pollitt (1990:139) voeg entrepreneurskap by die vorige waardes; Metcalfe en Richards (1990:29) beskryf dit as doeltreffendheid, bestuur, aanspreeklikheid en kultuur; en Massey (1993a:29) beskryf die kernwaardes as kontrole oor die burokrasie en stel dit soos volg :

“The purpose of the reforms since the election of Mrs Thatcher’s first government is control of the central bureaucracy; control over its numbers, its power, its ability to resist political control, its responsiveness to change, and its influence upon its policy-making. The promotion of managerialism and its enshrining within a succession of reforms is simply a concerted attempt to impose the suzerainty of elected politicians upon the permanent bureaucracy.”

Verskeie skrywers, insluitende Hennessy (1989:633-644), Metcalfe en Richards (1990:1) en Massey (1993a:55) stel dit dat die grootskaalse veranderinge in Brittanje se publieke sektor deur die Eerste Minister, Me. Thatcher, gedryf is en dat sy persoonlik standpunt ingeneem het oor die veranderinge in die publieke sektor.

“The Government believes that the Agency programme will bring about lasting improvement in the quality and efficiency of government services; and will maintain the pressure for rapid and extensive change to achieve this ... within this, the priorities will be:

- *Setting demanding targets for improvement and developing better performance measurement systems and techniques.*
- *Delegating more responsibility for operational matters to managers.*
- *Applying and adapting where necessary the best private and management techniques.*
- *Directing training and career development towards improving the management of services.*

- *Introducing where appropriate more flexible pay and personnel arrangements.*
- *Devising and introducing appropriate financial regimes for Agencies.*
- *Monitoring Agencies' performance to ensure that it progressively improves."* (Massey, 1993a:55)

Massey (1993b:30) is van mening dat 'n aantal privaatsektor-bestuursbeginsels onderliggend aan die grootskaalse veranderinge in Brittanje se publieke sektor was:

"The promotion of managerialism involved a lauding of private sector management and the belief in generic principles of good management, principles, it was argued, which were found in the private sector, but which often proved all too absent from public administration. These principles included:

- *The pursuit of economy in administration.*
- *The projection of efficiency into the implementation of policy and the routine functions of the public service.*
- *The use of performance indicators to measure the effectiveness of officials in achieving their goals.*
- *The promotion of a more entrepreneurial approach to management and administration, using incentives like bonuses and performance payments, attempts to end national pay scales and inject competition into the activities of public officials.*
- *A desire to change the culture of Whitehall.*
- *A belief in the need to impose new kinds of accountability, not only to ministers and Parliament, but also to consumers / customers / citizens."*

Volgens Massey (1993b:32) het die implementering van bogenoemde beginsels tot belangrike veranderinge gelei, naamlik:

- Die skepping van 'n Doeltreffendheidseenheid onder Lord Raynier, 'n besigheidsman van buite die publieke sektor maar met sterk regeringsblootstelling.

- Implementering van 'n Bestuursinligtingstelsel vir Ministers (MINIS) deur Minister Michael Heseltine.
- Ontwikkeling en implementering van die Finansiële Bestuursinisiatief.
- Implementering van die "Next Steps Initiative" en skepping van uitvoerende agentskappe.

Met die aanstelling van Lord Derek Rayner, voorheen van die suksesvolle firma Marks en Spencer, om die veranderinge te lei, het Lord Rayner, soos aangehaal in Hennessy (1989:593), onder meer opgemerk: *"When I first arrived in a ministry I was amazed that there were no kinds of financial management that I knew in business and that the head of finance was certainly not an accountant by training or experience ... and yet we were dealing with 10-year forecasts involving billions of pounds."*

Volgens skrywers soos Massey (1993b:41-61), Metcalfe en Richards (1990:7-15 en 178-210), Drewry en Butcher (1988:202-210), Fry (1988:7-15), Pollitt (1990:81-86) en Gray, Jenkins, Flynn en Rutherford (1991:46-52) is die proses van verandering in die publieke sektor van Brittanje deur 'n deeglik beplande proses van verandering gedryf, wat die volgende stappe ingesluit het:

- Die daarstelling van 'n Doetreffendheidseenheid om die veranderinge te beplan en te koördineer.
- Jong middelvlakbestuurders is uit die lynfunksie gehaal om binne 90 dae verslae in te dien oor alle aspekte van vermorsing, oneffektiwiteit, dupliserings en oorvleuelings. Hierdie verslae is aan die Kabinet voorgelê.
- Die interne veranderingsproses is deeglik beplan op grond van die verslae met verskeie programme wat ontwikkel en geïmplementeer is. Tussen 1980 en 1983 is £421 miljoen per jaar bespaar as gevolg van hierdie aksies.

Die Finansiële Bestuursinisiatief (FMI) is geloods in 1982. Die opdrag aan die FMI was: *"Promote in each department an organisation and system in which managers at all levels have:*

- *A clear view of their objectives and means to assess and, wherever possible, measure outputs of performance in relation to those objectives.*
- *Well-defined responsibility for making the best use of their resources including a critical scrutiny of output and value for money.*
- *The information (particularly about costs), the training and the access to expenditure advice that they need to exercise their responsibilities effectively.”* (Fry, 1988:8)

Die implikasies van hierdie stap was volgens Pollitt (1990:83) dat privaatsektor tegnieke en individuele aanspreeklikheid in die publieke sektor ingestel is:

“The implications were clear; private sector management techniques and individual accountability were to be introduced into the civil service. The litany of managerialism:

- *A regime of tight cash limits and cash planning.*
- *Staff cuts.*
- *The introduction of a system of performance indicators which stress economy and efficiency.*
- *The introduction of individual staff appraisal on a more formal and extensive basis than had existed before.*
- *The introduction of merit pay schemes, linked to appraisal.*
- *Proposals for more devolved budgetary systems, giving greater budgetary responsibility to ‘line managers’.*
- *Proposals for more extensive management training.*
- *The introduction of new planning systems which emphasise the achievement of concrete, short-term targets.*
- *Theoretical emphasis on responsiveness to the consumer.”*

Volgens Gray et al. (1991:47-48) het die instelling van die Bestuursinligtingstelsel vir Ministers (MINIS) 'n direkte bydrae tot die verhoogde effektiwiteit van doeltreffendheid in die onderskeie departemente gelewer. Dit het gepaard gegaan met:

- Nuwe delegasie aan middel en junior bestuurders om sodoende senior bestuur te laat fokus op doelwitbereiking en algemene oorsig.
- Gedesentraliseerde begrotingsbeheer na operasionele bestuurders en die skepping van 'n hierargie van kostesentrums.
- Prestasiebeoordeling is ingestel en resultate is gepubliseer.
- Die gedifferensieerde aard van departemente is in die proses erken.

“... varied development confirms the differentiated character and context of government activity must be accommodated in the design and implementation of financial and related reform.” (Gray et al., 1991:57)

Die daarstel van agentskappe was 'n komponent van die “Next Steps”-program. Daar is vier verskillende soorte agentskappe daargestel, wat deur Massey (1993a:61) soos volg uiteengesit word:

- *“Agencies, which are fundamental to the mainstream policy and operations of their departments; for instance the Employment Service of the Social Security Benefits Agency: Mainstream Agencies.*
- *Agencies which execute, in a highly delegated way, statutory (usually regulatory) functions derived from the main aims of the department: for instance, the Vehicle Inspectorate, the Patent Office or Companies House: Statutory Agencies.*
- *Agencies which provide services to departments (or other agencies) using particular skills: for instance, Government Research, establishments of the Information Technology Services Agency in DSS, and Service Agencies.*
- *Agencies which are not linked to any of the main aims of a department but nonetheless report to its ministers: for instance, HMSO or Historic Royal Palaces: Peripheral Agencies.”*

Sterk klem is op die verandering van organisasiekultuur gelê, soos deur in die gesindheid en optrede van personeel gedemonstreer. Die boodskap is duidelik gestel dat vordering gemeet sou word met die verandering van houding en gedrag en dat daar direk aan die Minister daarvoor gerapporteer word.

Die evaluering van vordering met die program en voortdurende herprioritisering was 'n belangrike deel van die implementasieproses. In 1988 is so 'n evaluering deur die Doeltreffendheidseenheid gedoen. Hulle het bevind dat personeel meer kostebewus is, daar goeie bestuurstelsels in plek geplaas is en die begrotingstelsel baie meer effektief is. Volgens Massey (1993a:53-54) is daar egter ook 'n aantal struikelblokke geïdentifiseer wat verder aandag vereis het. Voorstelle is gedoen om dit te hanteer:

"We found that Next Steps has generated renewed enthusiasm and increased commitment to improving value for money and quality of service. This is most marked in Agencies and can also be seen to varying degrees within Departments. But there is a strong conviction that there are areas in which more progress can be achieved:

- *There is insufficient focus on the delivery of government services (as opposed to policy and ministerial support), even though 95 percent of civil servants work in service delivery or executive functions.*
- *There is a shortage of management skills and of experience of working in service delivery functions among senior civil servants.*
- *Short-term political priorities tend to squeeze out long-term planning.*
- *There is too much emphasis on spending money, and not enough on getting results.*
- *The Civil Service is too big and too diverse to be managed as a single organisation."*

Belangrike veranderinge wat in die publieke sektor van Brittanje geïmplementeer is, sluit die volgende in :

- Die werk van elke departement moet so georganiseer word sodat dit fokus op die werk wat gedoen moet word, en stelsels en strukture moet die effektiewe lewering van dienste en beleid ondersteun.
- Die bestuur van elke departement moet toesien dat personeel die nodige vaardighede het om hulle take te verrig.

- Daar moet volgehoue druk op en binne elke departement geplaas word vir voortdurende verbetering in waarde vir geld deur die gelewerde beleid en dienste.

Die veranderinge in die publieke sektor van die Verenigde State van Amerika bied 'n waardevolle gevallestudie aan waarvan die prosesse en resultate vir toepassing in die Suid-Afrikaanse publieke sektor oorweeg kan word. Die ontleding word vervolgens onder punt 6.3 behandel.

6.3 Bestuur van verandering in die publieke sektor van die Verenigde State van Amerika (VSA)

Volgens Stockman (1986:15) en Carroll (1987:107) het die Reagan Administrasie in 1986 die algemene verkiesing gewen met onder andere 'n stel duidelike doelwitte vir die publieke sektor:

- Verminder die grootte, omvang en invloed van die Federale Regering in die lewens van Amerikaners deur begroting- en personeelvermindering.
- Versterk verdediging.
- Verminder inflasie.
- Balanseer die begroting.
- Stimuleer ekonomiese groei.
- Herbevestig tradisionele morele waardes.
- Verminder marginale belastingkoers.

Volgens Pfeffner het die veranderinge in die publieke sektor reeds 'n aanvang geneem toe die regering onder president Carter tot die volgende gevolgtrekking gekom het, wat daartoe gelei het dat die Wet op Publieke Sektor Hervorming aanvaar is: *"Our government in Washington now is a horrible bureaucratic mess ... we must give top priority to a drastic and thorough reorganisation of the federal bureaucracy"* (1988:93).

Volgens Ingraham en Rosenbloom soos aangehaal in Massey (1993b:91), omvat die volgende doelwitte die essensie van die veranderinge in die publieke sektor van die VSA.

- Die afskaffing van die Publieke Diens Kommissie en skepping van die Kantoor vir Personeelbestuur, Merietestelsel Beskermingsraad en Federale Arbeidsverhoudinge Owerheid.
- Sterker beskerming vir fluitjieblasers (*whistle blowers*).
- Skepping van prestasie-evalueringstelsel om produktiwiteit te verhoog.
- Instelling van finansiële merietebonusstelsel vir middelvlak-bestuurders.
- Skepping van Senior Uitvoerende Bestuurderskader waar lidmaatskap deur rang bepaal word, lede op opleiding en ontwikkeling geregtig sou wees en deelname in beleidsontwikkeling verkry. Tien persent van die poste kon deur politieke aanstellings gevul word.
- Skepping van 'n nuwe Navorsing- en Ontwikkelsowerheid wat innovasie en kreatiwiteit moes bevorder.
- Herbevestiging van gelyke geleenthede en regstellende aksie met klem op sosiale verteenwoordiging.

Volgens Pheffner (1988:25) het die veranderingsproses onder president Reagan begin met die aanstelling van mnr Richard Allen vanuit die privaatsektor met 'n span van 132 lede wat in 25 werkgroepe verdeel is om 23 strategiese kwessies te ondersoek. Daar is binne dié departemente 100 oorgangspanne op die been gebring. Hierdie spanne het opdrag gehad om hulle onderskeie werksvelde te ontleed en voorstelle vir verandering in te dien.

Alle nuwe aanstellings in die publieke sektor is gestaak en 92 000 poste is afgeskaf. Die Volker Kommissie, bestaande uit 37 prominente persone, is aangestel om die personeelkwessies te ontleed, veral met verwysing na die onsuksesvolle werwing van persone van hoë kaliber. Die Kommissie het vyf terreine vir verbetering geïdentifiseer, naamlik:

- Publieke persepsies oor die Staatsdiens.
- Vergoeding.
- Werwing en behoud.
- Verhouding tussen politici en beroepspersoneel.
- Opleiding en ontwikkeling van personeel.

Volgens Massey (1993b:91-96) was die veranderinge in die Amerikaanse publieke sektor nie so ingrypend soos in Brittanje nie:

"There has not been the wholesale reform of the civil service under Reagan and Bush that Britain saw under its New Right governments led by Thatcher and Major. It was not a hurricane that blew through the corridors of Washington DC, transforming all it touched and blowing away the detritus of New Deal / New Society welfarism, but more a chill wind that froze the system and allowed politicians to chip away at the edges."

In beide gevalle het die politici sterk leiersrolle ingeneem om die veranderinge te dryf. Albei het ook van privaatsektortegnieke en -konsultante gebruik gemaak om die veranderinge te beplan en uit te voer. Volgens Massey (1993b:97) was daar egter geen poging aangewend om die kultuur in Washington of ingrypende strukturele veranderinge aan te bring nie.

Osborne, soos aangehaal in Posner en Rothstein (1994:133), het op grond van uitgebreide konsultasiewerk in die Federale Regering van die VSA oor 'n periode van tien jaar en as adviseur vir vise president Al Gore duidelike standpunte ontwikkel oor die bestuur van verandering, wat onder meer die volgende insluit:

- Die publieke-sektor-transformasie word uit drie oorde gedryf, naamlik die publiek (85% van die publiek het in 'n opname totale vernuwing vereis), die publieke sektor self en suksesverhale in die bestuur van verandering in groot privaatsektorfirmas, waar lesse wat geleer is deur die regering se SATURNUS-projek in die publieke sektor toegepas is.
- Die grootste ingryping in die publieke sektor fokus op vier terreine, naamlik klantediens, konsekwensies van swak of goeie dienslewering, desentralisering van kontrole soos in die besigheidsektor en skepping van ondersteunende organisasiekulture.
- Grootskaalse verandering neem ses tot agt jaar om plaas te vind maar wissel van departement tot departement en van agentskap tot agentskap.

Die inbou van standarde, insentiewe vir goeie prestasie en kontrolemeganismes is van groot belang. Deregulering, kompetisie en vergelyking met privaatsektordienste lewer vinniger resultate.

- Privaatsektorbesigheidstegnieke word met groot sukses in die publieke sektor toegepas, ongeag die fundamentele verskille tussen publieke en besigheidsektore. 'n Presidensiële bestuurskomitee is daargestel waar beste praktyke geïdentifiseer, inligting uitgeruil en die veranderingsproses gedryf word.
- Geleenthede moet geskep word vir personeel om deel te neem aan die formulering van die missie, doelwitte en verandering, en in die organisasie. Personeel se verwagtinge moet bestuur word. Die beste wyse om nuwe gedrag aan te leer is deur blootstelling en ervaring. Personeel moet aan suksesstories blootgestel word om die verlangde gedrag wat erkenning sal geniet, prakties gedemonstreer te sien.

Golembiewski (1977:185-203) het die toepassing van organisasie-ontwikkelingstegnieke in die publieke sektor van die VSA ontleed en tot die gevolgtrekking gekom dat die unieke aard van die publieke sektor spesifieke eise stel aan organisasie-ontwikkelingspanne:

"The overall objectives of organisational development in the public sector was successful with reference to the following;

- *To create an open, problem-solving climate throughout the organisation.*
- *To supplement the authority associated with role or status with the authority of knowledge and competence.*
- *To locate decision-making and problem-solving responsibilities as close to the information sources as possible.*
- *To build trust among individuals and groups throughout the organisation.*
- *To make competition more relevant to work goals and to maximise collaborative efforts.*
- *To develop a reward system that recognises both the achievement of the organisation's mission (profits or service) and organisation development (growth of people).*

- *To increase the sense of 'ownership' of organisation objectives.*
- *To increase self-control and self-direction for people within the organisation.*
- *To help managers to manage according to relevant objectives rather than according to 'past practices' or according to objectives that do not make sense for one's area of responsibility."*

7. GEVOLGTREKKING

In hierdie hoofstuk is die ooreenkomste en verskille tussen die bestuur van privaat- en publieke-sektor-organisasies bespreek. Die ooreenkomste in die bestuur van organisasies in beide sektore sluit in om binne strategiese keuses te opereer, doelwitte te bepaal, die bronne te verskaf om dit te bereik, om hulpbronne doeltreffend te gebruik en die kwaliteit van uitsette te verseker. Beide sektore het administratiewe stelsels en beide word verantwoordbaar gehou vir bereiking van resultate.

Publieke-sektor-bestuur is verskillend van die privaatsektor, aangesien daar faktore is wat uniek is tot publieke-sektor-organisasies. Hierdie faktore sluit in: kontrole deur verkose politici, die spesifieke wetgewende en beleidsraamwerk van publieke-sektor-organisasies en hulle relatiewe openheid en verantwoordbaarheid aan 'n diverse reeks instansies. Al hierdie faktore beperk bestuursdiskresie, -strukture en -style in die publieke sektor.

Met verwysing na die verskille, ooreenkomste en wisselwerking tussen die publieke en privaatsektor word in die literatuur hoofsaaklik twee sienings aangetref. Die een siening is dat die publieke sektor uniek is en dat die bestuur van verandering in dié sektor nie gelykgestel moet word met prosesse wat in die privaatsektor toegepas word nie.

Hierteenoor is daar 'n ander siening wat sterk getuienis lewer dat, alhoewel die publieke en privaatsektor van mekaar kan verskil met verwysing na bepaalde aspekte, die groterwordende neiging is om 'n sterker bestuursbenadering kenmerkend van die privaatsektor in die publieke sektor toe te pas, met die verwagting dat die verskille in die toekoms eerder sal vervaag as verskerp.

Die verskille tussen die bestuur van privaat- en publieke-sektor-organisasies word uiteindelik van hulle konteks en oriëntasie afgelei. Die konteks van die privaatsektor is dat dit markgedrewe is, terwyl die publieke sektor politiegedrewe is. Die privaatsektor se oriëntasie neig tot die bevrediging van verbruikerseise as 'n manier om wins te maak, terwyl die publieke-sektor-oriëntasie neig tot die bevrediging van politieke eise om politieke en sosiale doelwitte te bereik. Uitsette kan in die privaatsektor gekwantifiseer word, maar hulle is meer kwalitatief en moeiliker meetbaar in die publieke sektor.

In die literatuur word bevestiging gevind dat daar sedert die vroeë tagtigerjare 'n groter mate van kongruensie tussen die privaat- en publieke-sektor-organisasies is. Dit is beskryf as die “*nuwe*” bestuurskundigheid of die nuwe publieke bestuur. Privaatsektor-bestuurstechnieke word toenemend in die publieke sektor toegepas, en die taal en praktyke van “*besigheidsbestuur*” kom al hoe meer algemeen in die publieke sektor voor. In vergelyking met die verlede, raak publieke-sektor-bestuurders al hoe meer betrokke by die bemaking van hulle dienste, die meet van hulle in- en uitsette, die fokus op klanttevredenheid en finansiële verantwoordbaarheid.

Die “*nuwe*” publieke-sektor-bestuur word toenemend bestuurskundig, in die sin dat die verantwoordelikheid om organisatoriese doeltreffendheid te bereik, en om publieke beleid uit te voer, deur publieke bestuurders aanvaar word. Publieke bestuurders word toenemend deur politieke beleidmakers as die agente vir hulpbroneffektiwiteit, organisasie-inisiatiewe en besigheidsdoeltreffendheid gesien. Hulle bestuursrol word egter steeds beperk deur die politieke grense en oorhoofse hulpbronbesluite wat deur politici geneem word.

Sterk getuigenis word deur verskeie skrywers gelewer dat die sukses van internasionale getransformeerde publieke sektore die direkte gevolg is van die toepassing van privaatsektor-bestuurspraktyke. Privaatsektor-beginsels van kostebestuur, uitgawebestuur, desentralisasie, veranderingsbestuur en klantgerigtheid is deeglik in die suksesvolle getransformeerde publieke-sektor-organisasies gevestig.

Deur die ontleding van internasionale gevallestudies oor die bestuur van verandering in die publieke sektore van Brittanje en die VSA is bevind dat suksesvolle programme vir die bestuur van verandering die volgende aspekte ingesluit het: doelwitbestuur, delegasies, opleiding, loopbaanontwikkeling, kontrole oor doelwitbereiking, hulpbronbenutting, aanspreeklikheid, bestuursinligting, uitskakeling van vermorsing en duplisering, waarde vir geld, agentskappe, doeltreffende strukture, innovasie en prosesse vir organisasie-ontwikkeling.

Ondersteunende bewys is in die literatuur gevind dat die omgewing waarbinne die publieke sektor funksioneer 'n belangrike impak op die publieke-sektor-organisasie self het. Publieke-sektor-organisasies word direk beïnvloed deur die omgewing waarbinne hulle funksioneer. Bestuurders in publieke-sektor-organisasies moet die veranderinge en kragte in hulle eksterne omgewing by die bestuur van veranderinge in hulle organisasies in ag neem.

Verskeie modelle vir die ontleding van die eksterne omgewing van die publieke sektor kom in die literatuur voor. 'n Populêre onderskeid word deur verskeie skrywers getref tussen enersyds die algemene of makro-omgewing, wat tipies na politieke, sosiale, institusionele, tegnologiese, wetlike, ekonomiese, fisiese en kulturele faktore verwys, en andersyds die spesifieke of taakomgewing, wat na faktore soos die gemeenskap, kliënte, mededingers, verskaffers, arbeidsmag en reguleerders verwys.

'n Aantal skrywers beskou die publieke sektor selfs as 'n substelsel van die gemeenskap, terwyl ander duidelike bewyse aanvoer dat die transformasie van die publieke sektor hoofsaaklik vanweë die verandering in die publieke sektor se eksterne omgewing vereis word.

Veranderinge in die politieke, ekonomiese, en sosio-kulturele omgewing van die publieke sektor het 'n ingrypende impak op publieke-sektor-organisasies. Dit is veral die sosiale, kulturele en politieke omgewing van die Suid-Afrikaanse publieke sektor wat sedert 1994 dramaties verander het en 'n ingrypende impak op die publieke-sektor-organisasies ige had het.

Veranderinge in die politieke omgewing van die Suid-Afrikaanse publieke sektor sluit die nuwe Grondwet en verskeie nuwe wetgewende en beleidsraamwerke oor transformasie van die publieke sektor in. Veranderinge in die sosiale omgewing sluit die regering se beleid oor kulturele diversiteit, asook beginsels en norme van die "*post-apartheid*"-regering in wat neerslag vind in die vereiste sosiale, politieke en administratiewe kultuur in die publieke sektor.

'n Wye reeks nuwe wetgewende en beleidsraamwerke, wat sedert 1994 deur die regering gepromulgeer en geïmplementeer is, het 'n wesenlike impak op die transformasie en bestuur van verandering in die publieke sektor van Suid-Afrika. Die direkte, riglyne en paradigmas wat in die nuwe wetgewende en beleidsraamwerke uitgesit word, is van so 'n wesenlike aard dat bestuurders in die publieke sektor deeglik daarvan kennis moet neem en in hulle programme vir die bestuur van verandering moet opneem.

Ingrypende veranderinge in die publieke sektor van Brittanje is veral veroorsaak deur tegnologiese, strukturele en ideologiese faktore. Die grootste kritiek het gehandel oor 'n gebrek aan bestuursbekwaamheid, onvoldoende personeelbestuur, geheimhouding, eksklusiwiteit en 'n gebrek aan aanspreeklikheid in die publieke sektor.

Die toepassing van privaatsektor-bestuursbeginsels was onderliggend aan die grootskaalse verandering in Brittanje se publieke sektor. Dit het onder meer die volgende ingrypings ingesluit: Implementering van bestuursinligtingstelsels, implementering van finansiële bestuursinisiatief, skepping van uitvoerende agentskappe, bestuursopleiding aan junior en middelbestuur, personeelvermindering, prestasiebestuur, delegasie, gedesentraliseerde bestuur en verandering in die organisasiekultuur om skepping van waarde vir geld te verseker.

Die grootskaalse verandering in die publieke sektor van die Verenigde State van Amerika het gevolg op die nuwe politieke, ekonomiese en sosiale beleid wat deur die regering in 1986 aanvaar is. Die grootte, omvang en invloed van die Federale Regering is deur begroting en personeelverminderings aangespreek, terwyl beleid en projekte vir ekonomiese groei en stroombelyning van die burokrasie ook hoë prioriteite was. Die doelwitte wat deur die betrokke publieke sektor gestel was, was onder meer die volgende: die instelling van 'n meriete bonusstelsel, opleiding en ontwikkeling van bestuurders, herbevestiging van gelyke geleenthede en regstellende aksie met die klem op sosiale verteenwoordiging, die hantering van die negatiewe publieke persepsies oor die Staatsdiens, werwing, behoud en vergoeding van personeel.

Die publieke-sektor-transformasie in die Verenigde State van Amerika het die toepassing van privaatsektor-beginsels ingesluit. Die fokus is op klantediens, desentralisering van kontrole, skepping van ondersteunende organisasiekulture, straf en beloning vir swak en goeie prestasies en skepping van geleenthede vir personeeldeelname aan formulering van missie en doelwitte.

Uit die ontleding van die veranderinge in die omgewing van die publieke sektor is dit veral die proses van beplande strategiese bestuur, as benadering tot die bestuur van verandering in die publieke sektor, wat opval. Derhalwe word Hoofstuk 3 gewy aan die ontleding van strategiese bestuur as benadering tot die bestuur van verandering in die publieke sektor.

HOOFSTUK 3

STRATEGIESE BESTUUR AS BENADERING TOT DIE BESTUUR VAN VERANDERING

1. INLEIDING

Strategiese bestuur as bestuursproses en die belangrikheid daarvan vir die bestuur van organisasieverandering, het die afgelope twee dekades wisselende kommentaar van navorsers en akademici ontlok.

In die negentigerjare is daar toenemend oor die belangrikheid van strategiese bestuur as benadering gepraat, nie alleen tot bereiking van die organisasie se prestasie nie, maar ook as benadering tot die bestuur van verandering in organisasies. Die aanpassing aan die klassieke strategiese bestuursmodel is deur verskeie skrywers ten doel gestel, ten einde te verseker dat strategiese bestuur as moderne bestuursinstrument kan dien. Dit het tot die ontwikkeling van vernuwende metafore in strategiese bestuur gelei.

In hierdie hoofstuk wat oor strategiese bestuur handel, word die definiëring, kenmerke en belangrikheid van strategiese bestuur in die algemeen, en meer spesifiek as benadering tot die bestuur van verandering, verken.

'n Aantal kernvrae oor strategiese bestuur as benadering tot die bestuur van verandering in organisasies word in die hoofstuk behandel. Dit sluit onder meer die volgende in:

- Wat behels die proses van strategiese bestuur en watter bestuursmodelle is ontwikkel wat aangewend kan word om verandering in organisasies effektief te bestuur?
- Watter strategiese ontledingsraamwerke is beskikbaar wat aangewend kan word om die veranderinge in die eksterne omgewing en eienskappe van die organisasie se interne omgewing te identifiseer en ontleed, ten einde paslike strategieë vir verandering te formuleer?

- Watter tipe strategieë is beskikbaar wat bestuurders in hulle organisasie kan aanwend om verandering effektief teweeg te bring?
- Watter aanpassings behoort publieke-sektor-bestuurders aan die tipiese strategiese bestuursmodelle in die privaatsektor aan te bring tydens die toepassing van hierdie modelle?
- Watter riglyne kan bestuurders volg om strategiese bestuur effektief in organisasies toe te pas?

2. **DEFINISIE, KENMERKE EN BELANGRIKHEID VAN STRATEGIESE BESTUUR**

Ons vind verskeie definisies van strategiese bestuur in die literatuur. Onderskeid word ook tussen die konsepte van strategie, strategiese beplanning en strategiese bestuur getref.

Thompson en Strickland (1992:2) verwys na strategie as die besigheidsplan van die bestuur van 'n organisasie.

“An organisation’s strategy consists of the moves and approaches devised by management to produce successful organisational performance. Strategy in effect is management’s game plan for the business. Good strategy and good implementation are the most trustworthy signs of good management.”

(Thompson & Strickland, 1992:2)

Bennett (1996:33) maak die volgende uitspraak oor die belangrikheid van strategie:

“The word strategy is used to describe the direction that the organisation chooses to follow in order to fulfil its mission” (1996:33).

Mintzberg en Quinn (1991b:23) is van mening dat strategie vyf betekenisse kan hê.

- "A plan* - *A consciously intended course of action*
- A ploy* - *A specific 'manoeuvre' intended to outwit an opponent or competitor*
- A pattern* - *In a stream of actions*
- A position* - *A means of locating an organisation in an 'environment'*
- A perspective* - *An ingrained way of perceiving the world"*

Volgens Mintzberg (1987:12) behels strategie die poging van leiers om rigting vir organisasies te bepaal en hulle op 'n bepaalde koers te plaas.

"As plan, strategy deals with how leaders try to establish direction for organisations, to set them on predetermined courses of action. Strategy as plan also raises the fundamental issue of cognition – how intentions are conceived in the human brains and what is really intended."

(Mintzberg, 1987:12)

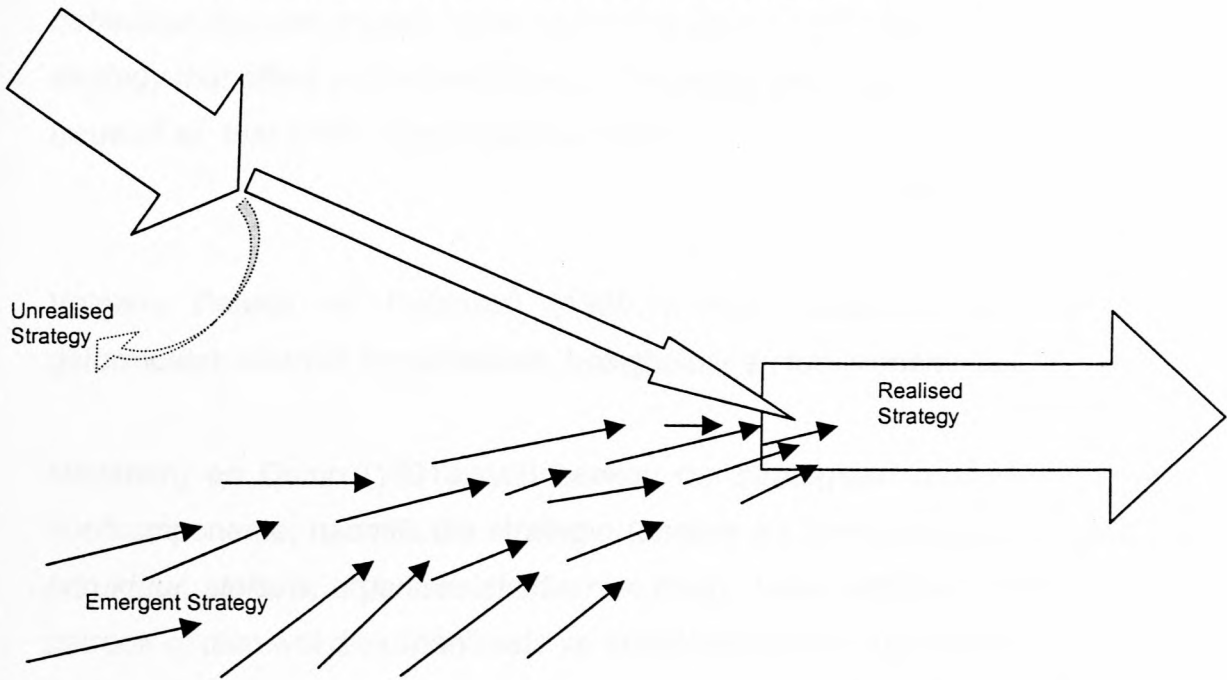
Porter (1980 en 1985), Schelling (1980) en Mintzberg (1987), soos ook verwys na strategie as 'n slim plooibare "komplot" om die opposisie uit te oorlê.

"As ploy, strategy takes us into the realm of direct competition, where threats and feints and various other manoeuvres are employed to gain advantage. This places the process of strategy formation in its most dynamic setting, with moves providing countermoves and so on."

(Mintzberg, 1987:13)

Volgens Mintzberg (1972, 1973, 1979 en 1987) soos ook Mintzberg en Walters (1985), is strategie ook 'n patroon van opeenvolgende aksies om eindresultate te bereik. Strategie kan egter die resultaat wees van handeling deur mense, wat nie noodwendig vooraf ontwerp of beplan is nie. Mintzberg (1987a:14) stel dit soos volg voor:

“As pattern, strategy focuses on action, reminding us that the concept is an empty one if it does not take behaviour into account. Strategy as pattern also introduces another important phenomenon in organisations, that of convergence, the achievement of consistency in behaviour and the notion that strategies can emerge as well as be deliberately imposed.”



Figuur 3.1: BEPLANDE EN GEREALISEERDE STRATEGIEË (Mintzberg, 1987a:14)

Strategie is ook 'n posisie in 'n betrokke eksterne omgewing om die passing tussen die omgewing en die organisasie te verseker.

“As position, strategy encourages us to look at organisations in context, specifically in their competitive environments – how they find their positions and protect them in order to meet competition, avoid it, or subvert it.”

(Mintzberg, 1987a:18)

Strategie is 'n perspektief of siening wat intern in die organisasie kollektief deur lede gedeel word.

“Perspective, strategy raises intriguing questions about intention and behaviour in a collective context. If we define organisation as collective action in the pursuit of common mission. Then strategy as perspective focuses our attention on the reflections and actions of the collectivity – how intentions diffuse through a group of people to become shared as norms and values, and how patterns of behaviour become deeply ingrained in the group. Ultimately, it is this view of strategy that offers us the best hope of coming to grips with the most fascinating issue of all, that of the ‘organisational mind’.”

(Mintzberg, 1987a:22)

Volgens Pearce en Robinson (1985:9) word strategieë op drie vlakke geformuleer, naamlik korporatiewe, besigheids- en funksionele vlak.

Mintzberg en Quinn (1991a:xviii) beskou die strategiese proses vanuit twee hoofkomponente, naamlik die strategie (*analise en formulering*) en organisasie (*struktuur, stelsels, organisasiekultuur en mag*). Hulle definieer strategie as die patroon of plan wat die organisasie se hoofdoelwitte in 'n geheel integreer:

“A strategy is the pattern or plan that integrates an organisation’s major goals, policies and action sequences into a cohesive whole. A well formulated strategy helps to marshal and allocate an organisation’s resources in a unique and viable posture based on its relative internal competencies and shortcomings, anticipated changes in the environment and contingent moves by intelligent opponents.”

Die konsep van strategiese beplanning kom dikwels in die literatuur na vore. Kotter (1984:44) definieer strategiese beplanning soos volg :

“Strategic planning is the managerial process of developing and maintaining a viable fit between the organisation’s objectives and resources and its environmental opportunities. The job of strategic planning is to design the company in such a way that it consists of enough healthy businesses to keep the company going even when some of its businesses are hurting.”

Die konsep van strategiese bestuur word dikwels in die literatuur beskryf as 'n proses waardeur die bestuurders van 'n organisasie besluite neem en dit implementeer en evalueer. Hierdie besluite is van wesenlike belang vir die organisasie; dit bepaal die organisasie se rigting, beïnvloed die hulpbronne en raak die organisasie as geheel.

Thompson (1995:21) definieer strategiese bestuur soos volg:

“Strategies are means to an end. The ends concern the purposes and objectives of the organisation. There is a broad strategy for the whole organisation and a competitive strategy for each activity. Functional strategies contribute directly to competitive strategies.”

Pearce en Robinson (1985:6-23) definieer strategiese bestuur as die stel besluite en aksies wat in strategieformulering en -implementering resulteer, wat ontwerp is om die doelwitte van die organisasie te bereik. Die proses bestaan uit nege kritiese stappe:

- Bepaling van die missie van die organisasie asook breë doel, filosofie en oorkoepelende doelwitte.
- Ontwikkeling van organisasieprofiel van interne toestande en vermoëns.
- Ontleding van die eksterne omgewing van die organisasie.
- Ontleding van strategiese opsies vir passing tussen die interne profiel en eksterne omgewing.
- Identifisering van verlangde opsies in die lig van die missie.
- Strategiese keuse in terme van langtermyn doelwitte en breë strategieë.
- Ontwikkeling van jaarlikse doelwitte en korttermyn doelwitte.
- Implementering van die strategie met verwysing na begroting, hulpbronne, strukture, tegnologie, ens.
- Evaluering en kontrole.

'n Verskeidenheid skrywers toon ooreenstemming in hulle siening van die belangrike algemene kenmerke van strategiese bestuur as proses om verandering in organisasies te beplan en te implementeer, naamlik Beck (1986), Burns en Stalker (1968), Chandler (1962), Handy (1990), Johnson (1992), Kotter en Schlesinger (1979), Peters (1984), Ansoff (1983 en 1984), Hamel en Prahalad (1989, 1993 en 1994) en Prahalad en Hamel (1990). Die algemene kenmerke sluit die volgende in:

- Strategie-ontleding, formulering en implementering is 'n deurlopende proses met onderskeibare aktiwiteite wat intrinsiek deel is van dieselfde proses.
- In tye van snel veranderende omgewings moet organisasies buigsaam in die implementering van strategiese planne wees.
- Organisasies moet hulle eie geleenthede vir groei en ontwikkeling skep en kan nie net reaktief wees nie.
- Die proses van strategiese bestuur moet organisasiewyd, op korporatiewe, besigheids- en operasionele vlakke toegepas word.
- Strategiese bestuur is 'n kreatiewe proses met verskeie hulpmiddels, tegnieke en prosedures wat aangewend kan word.
- Strategie is 'n middel om die missie en organisasiedoelwitte te bereik.
- Belangegroepe van die organisasie is individue of groepe binne en buite die organisasie wat verwagtinge stel oor hoe die organisasie moet presteer. Hierdie belangegroepe word deur eksterne kulturele konteks, organisasiekultuur en die grade van mag waaroor hulle beskik beïnvloed.
- In tye van snelle veranderinge is dit baie moeilik om akkurate voorspellings oor die eksterne omgewing te maak. Verskillende omgewingsfaktore is belangrik vir verskillende organisasies en derhalwe is die eksterne omgewingsontleding baie belangrik.
- Alle persone in 'n organisasie moet ingestel wees om veranderinge in interne sterk- en swakpunte en eksterne geleenthede en bedreigings te identifiseer en toe te sien dat daarop gereageer word.

- Strategieë kan gedryf word deur op geleenthede in die eksterne omgewing te kapitaliseer, om interne kernvaardighede optimaal te benut of om aan belanghebbendes se verwagtinge te voldoen (of 'n kombinasie hiervan).
- Strategie-implementering behels strategiese aksie wat deur strategiese denke en keuse voorafgegaan is.
- Strategie-implementering vereis behoorlike organisatoriese strukture en operasionalisering deur die beskikbaarstelling van vereiste hulpbronne.
- Bestuur van verandering word bereik deur die proses van strategiese beplanning en die suksesvolle uitvoering daarvan. Die kragte wat verandering bevorder en teëwerk moet verstaan word. Organisasiekultuur en politiek speel 'n belangrike rol in die implementeringsproses.

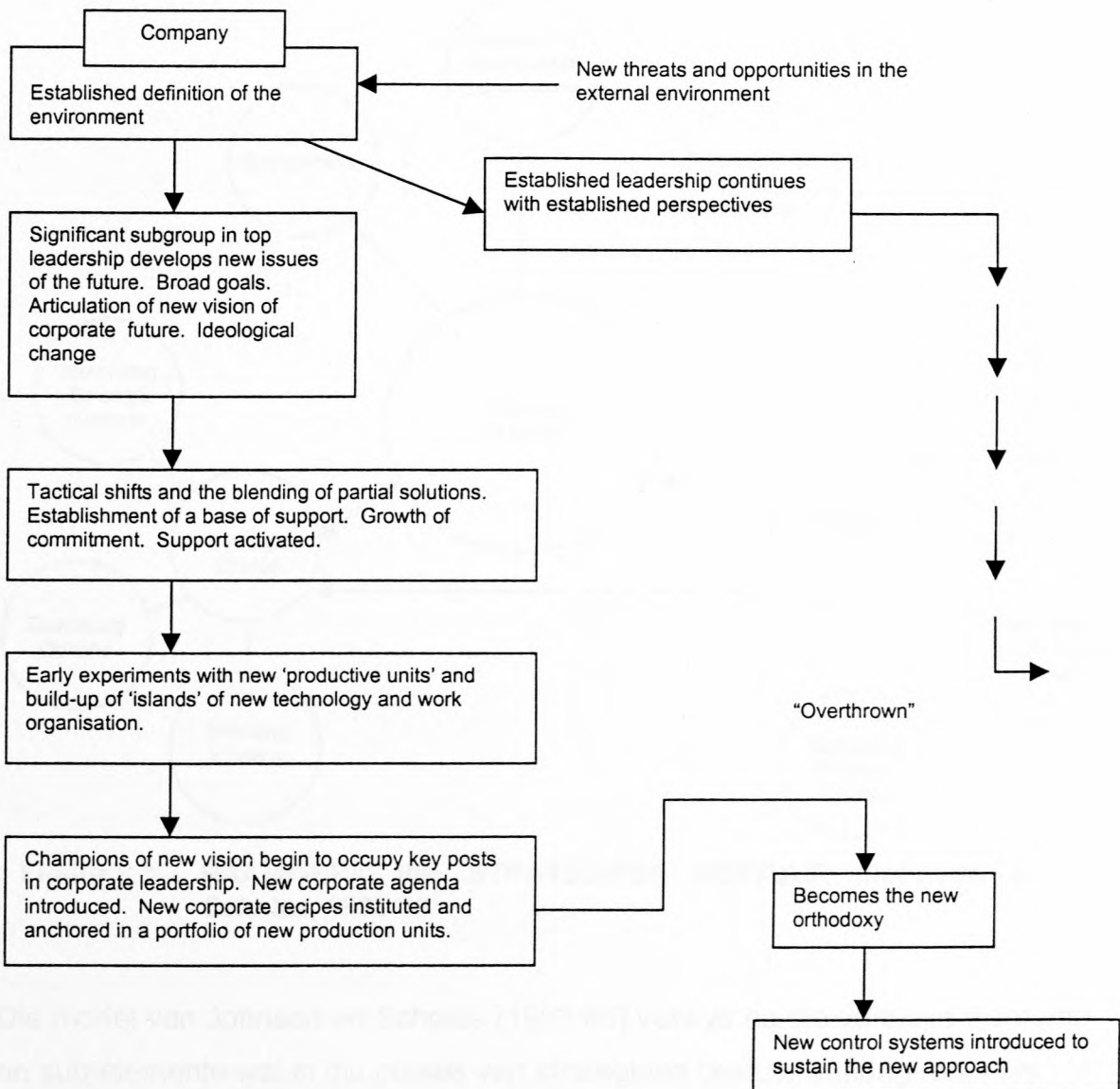
Verskeie skrywers oor strategiese bestuur, insluitende Mintzberg (1987:35), Rumelt (1979:196), Rumelt soos aangehaal in Glueck (1980:361), Selznick (1957:47), Tregoe en Zimmerman (1980:85), Quinn (1980:35), Chandler (1962:13), Astley en Fombrun (1983:576), Hedberg en Johnsson (1977:90), Yavitz en Newman (1982:7), Christensen, Andrews, Bower, Hamernesh en Porter (1982:834), Rhenman (1973:21), Ansoff (1968:113) en Mintzberg en McHugh (1985:160), is dit eens dat strategiese bestuur noodsaaklik is vir die effektiewe bestuur van organisasies. Hulle menings kan soos volg saamgevat word:

- Strategiese bestuur is noodsaaklik, want dit gee rigting aan die organisasie en lei die organisasie deur veranderende en bedreigende eksterne omgewings.
- Strategiese bestuur is noodsaaklik, want dit fokus aktiwiteite en bevorder koördinering van aktiwiteite. Die essensie van organisasies is die kollektiewe handeling en strategie wat individuele lede saambind.
- Strategiese bestuur is noodsaaklik om onsekerhede te verminder, begrip te verhoog en stabiliteit en konsekwentheid te verseker.
- Effektiewe strategiese leierskap in 'n organisasie begin met 'n duidelike beeld of visie waarheen dit op pad is en wat die organisasie moet doen en nie moet doen nie.

3. PROSESSE EN MODELLE VIR STRATEGIESE BESTUUR

Verskeie skrywers en navorsers oor strategiese bestuur het praktiese toepassingsprosesse en -modelle vir strategiese bestuur ontwikkel wat benut kan word om veranderinge in organisasies te beplan en te implementeer.

Dobson en Starkey (1993:120-125) is van mening dat strategiese bestuur, baie goeie resultate vir die organisasie kan verseker. Die proses om bestuur uit te voer word in die volgende figuur deur die skrywers voorgestel:

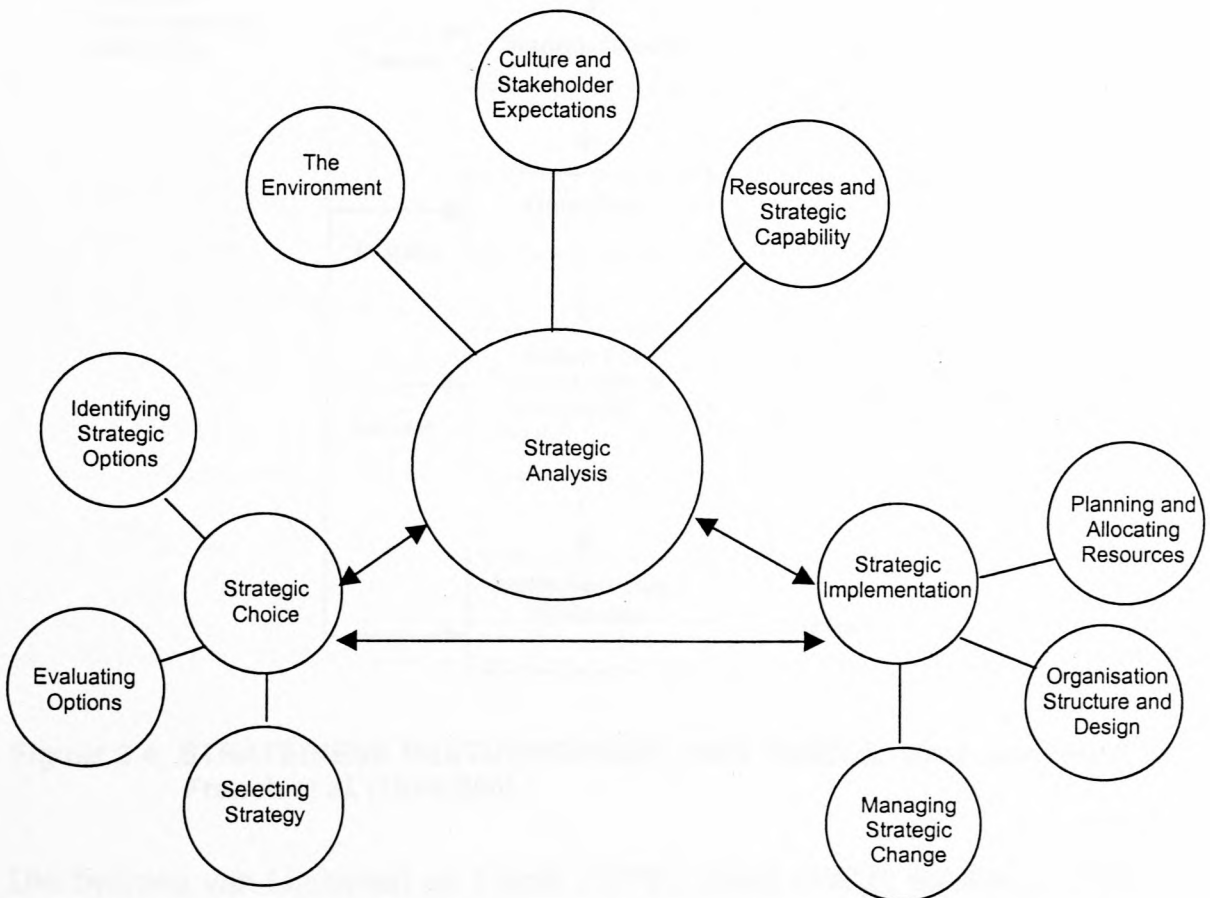


Figuur 3.2 : PROSES VIR STRATEGIESE VERANDERING (Dobson & Starkey, 1993:125)

Johnson en Scholes (1993:85) stel 'n raamwerk vir strategiese bestuur voor wat uit drie hoofelemente bestaan, naamlik:

- Strategiese ontleding.
- Strategiese keuse.
- Strategie-implementering.

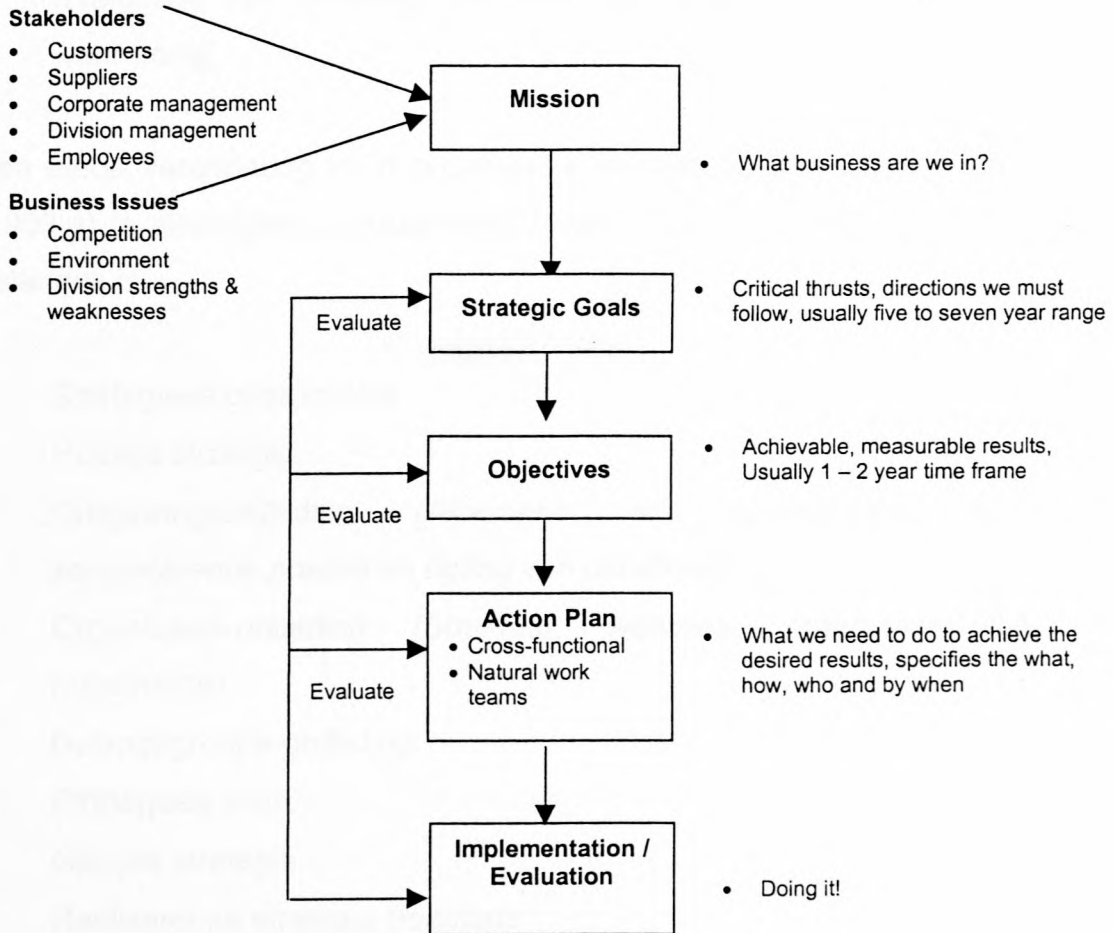
Johnson en Scholes (1993:85) is van mening dat hierdie drie hoofelemente in die praktyk interafhanklik en geïntegreer is, en nege sub-elemente in die organisasie insluit. Dit kan skematies soos volg voorgestel word:



Figuur 3.3 : RAAMWERK VIR STRATEGIESE BESTUUR (Johnson & Scholes, 1993:85)

Die model van Johnson en Scholes (1993:85) verwys na die verskeie elemente en sub-elemente wat in die proses van strategiese bestuur aandag moet kry. 'n Verskeidenheid tegnieke is ontwikkel wat die bestuurders van 'n organisasie met sukses in hierdie proses kan aanwend.

Jusela, soos aangehaal in French *et al.* (1994:369-394), pas Ackoff (1981) se sisteemdenke toe in die ontwikkeling van 'n proses vir strategiese beplanning en bestuur van verandering in die organisasie. Hierdie model kan skematies soos volg voorgestel word:



Figuur 3.4: STRATEGIESE BESTUURSMODEL VAN JUSELA, soos aangehaal in French *et al.* (1994:380)

Die bydraes van Lindeman en Lippitt (1979), Lippitt (1983), Beckhard (1969), Beckhard en Harris (1977) en Miller (1967) toon sterk ooreenkomste met die strategiese bestuursproses van Jusela met verwysing na doelwitte, aksies, implementering en evaluering.

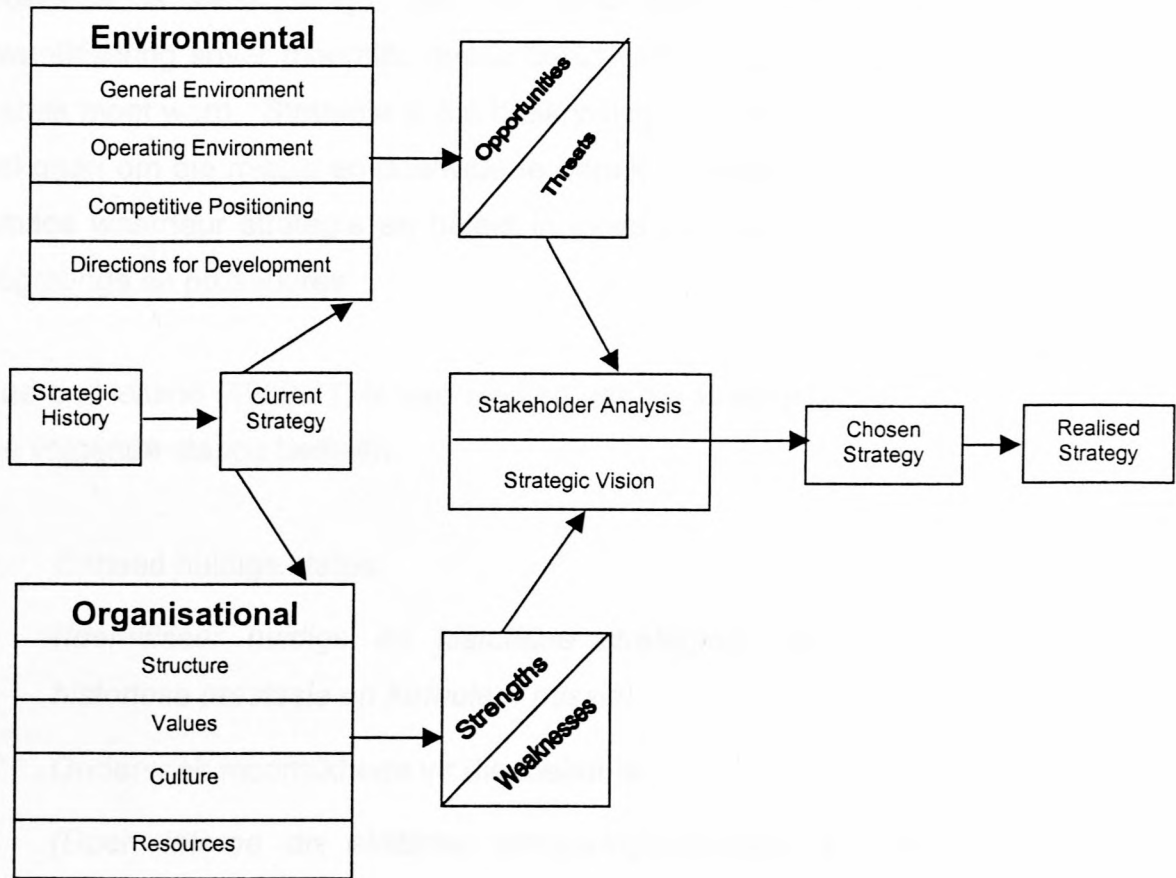
Thompson en Strickland (1992:3) is van mening dat die strategiese bestuursproses uit vyf komponente bestaan, naamlik:

- Ontwikkeling van 'n konsep van die besigheid en vorming van 'n visie waarheen die organisasie stuur.
- Die skepping van die missie en prestasiedoelwitte.
- Ontwikkeling van 'n strategie om die doelwitte te bereik.
- Implementering en uitvoering van die strategie.
- Evaluering van resultate, hersiening en neem van regstellende aksies waar nodig.

Ten einde verandering in 'n organisasie te bestuur, stel Dobson en Starkey (1993:4) 'n strategiese bestuursmodel voor waarin die volgende komponente belangrik is:

- Strategiese geskiedenis.
- Huidige strategie.
- Omgewingsontleding (*Algemene en operasionele omgewing, kompeterende posisie en rigting van ontwikkeling*).
- Organisasie-ontleding (*Struktuur, waardes, organisasiekultuur en hulpbronne*).
- Belangegroep-ontleding.
- Strategiese visie.
- Gekose strategie.
- Realiserende strategie (*resultate*).

Die strategiese bestuursmodel kan skematies voorgestel word:



Figuur 3.5: STRATEGIESE BESTUURSMODEL (Dobson & Starkey, 1993:4)

Volgens Wheelen en Hunger (1992:4) omvat strategiese bestuur vier komponente wat soos volg daaruit sien:

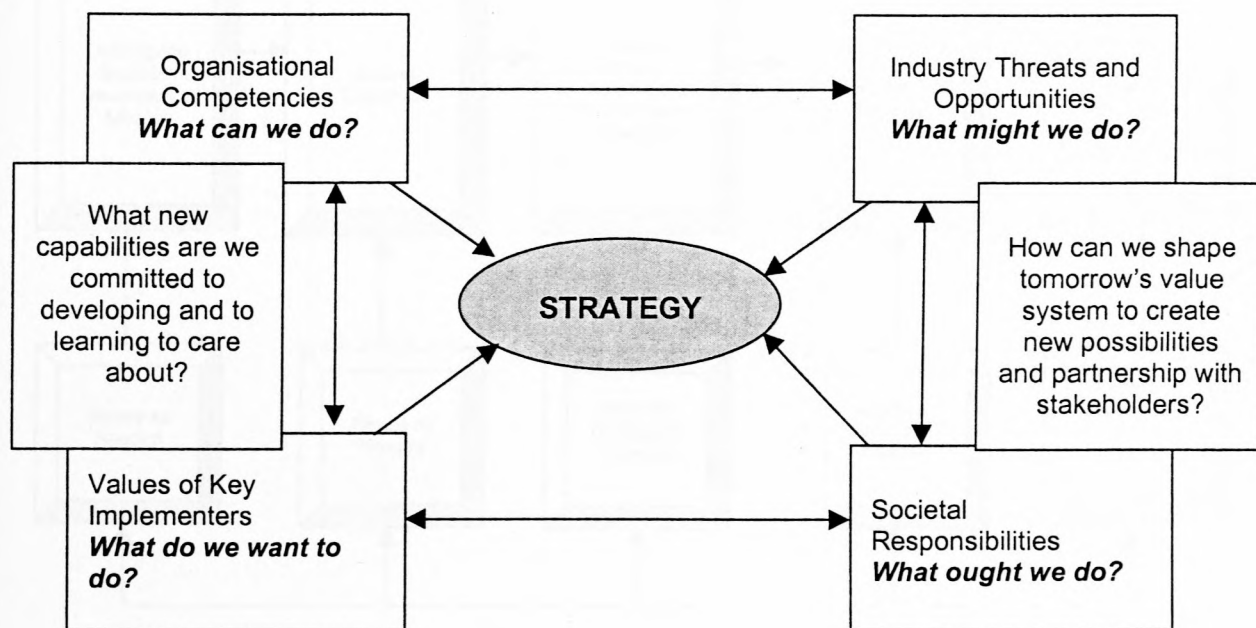
- Omgewingsontleding (*Ekstern: taak en sosio-omgewing; Intern: struktuur, organisasiekultuur en hulpbronne*).
- Strategiese formulering (*Missie, doelwitte, strategie, beleid*).
- Strategiese implementering (*Programme, begroting, prosedures*).
- Evaluering en kontrole (*Prestasiebestuur*).

Volgens Wheelen en Hunger (1992:10) beskryf die missie die doel of rede van die organisasie se bestaan in terme van produk of dienste, mark en tegnologie. Doelwitte is beskrywings van die eindresultate wat beplan word met kwantifisering sover moontlik, byvoorbeeld watter resultate teen spesifieke tye bereik moet word. Strategie is die beskrywing van hoe die organisasie te werk sal gaan om die missie en doelwitte te bereik. Strategie-implementering is die proses waardeur strategie en beleid in aksie oorgesit word deur programme, begrotings en prosedures.

Rue en Holland (1989:31) is van mening dat die strategiese bestuursproses uit die volgende stappe bestaan:

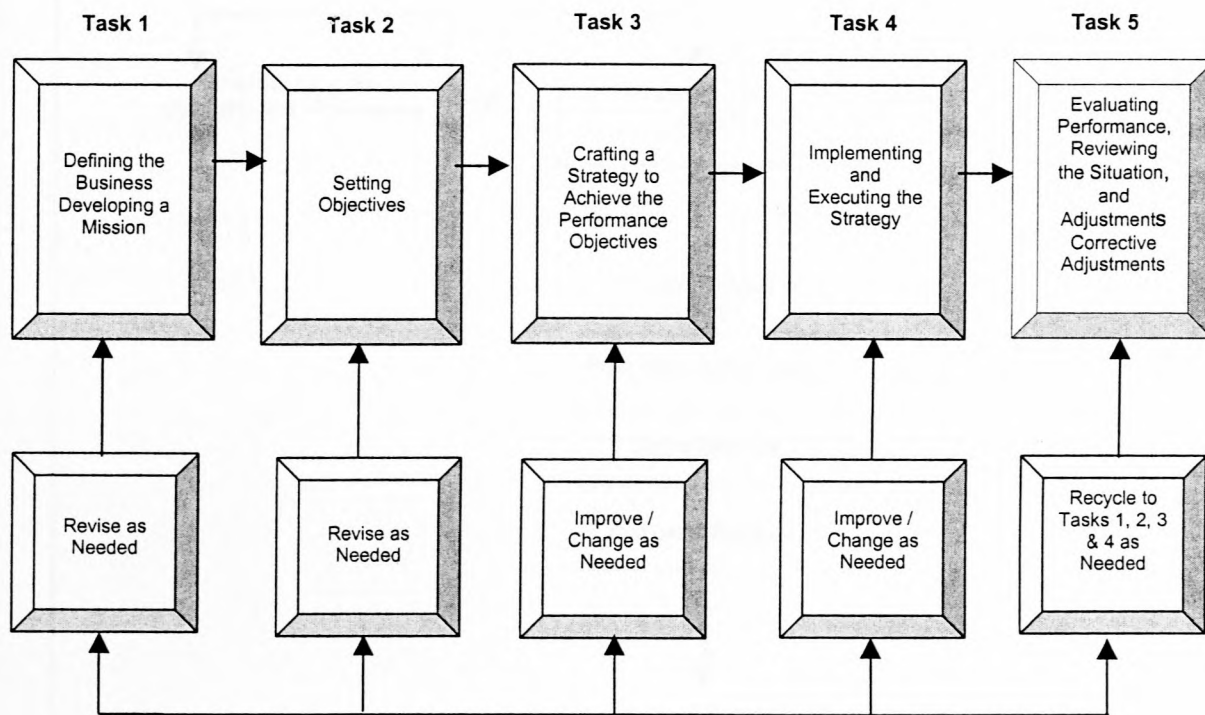
- Ontleed huidige status.
(Identifiseer huidige en historiese strategieë, diagnoseer huidige en historiese prestasie en formuleer missie).
- Onderzoek moontlikhede vir die toekoms.
(Doen interne en eksterne omgewingsontleding en stel langtermyn-doelwitte).
- Spel toekomstige roete uit.
(Identifiseer korporatiewe en besigheidsalternatiewe en vergelyk strategiese alternatiewe).
- Implementeer die strategieë.
- Evalueer en beheer die strategieë.

Leidtka en Rosenblum (1996:146) het, gebaseer op die navorsing van Andrews (1982:38), 'n strategiese bestuursmodel ontwikkel wat faktore binne en buite die organisasie aanspreek:



Figuur 3.6: DIE MODEL MET NUWE VRAE VIR STRATEGIE
(Leidtka & Rosenblum, 1996:146)

Volgens Thompson en Strickland (1992:4) bestaan die strategiese bestuursproses uit vyf onderling verwante take wat soos volg skematies voorgestel word:

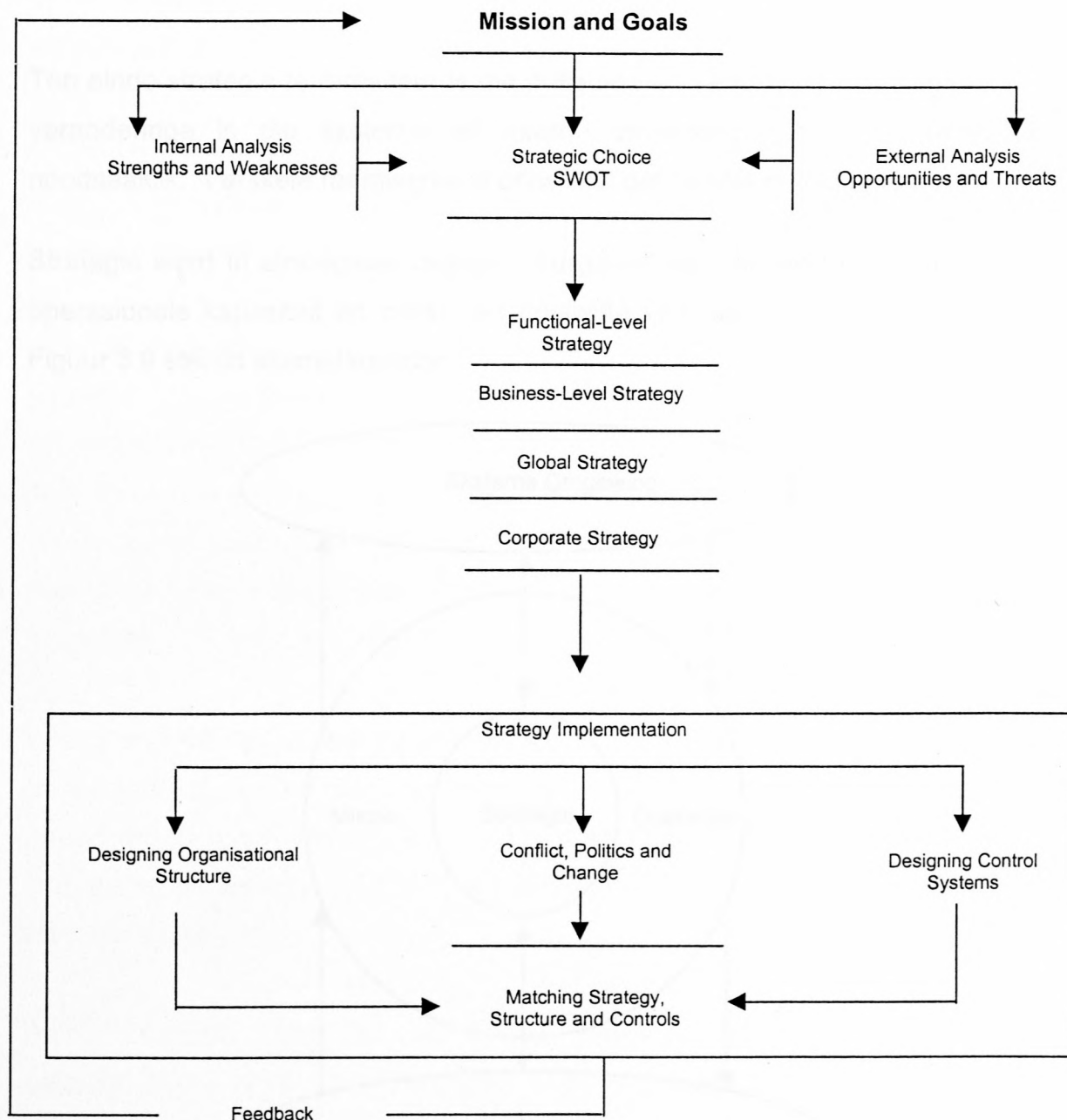


Figuur 3.7: DIE VYF TAKE IN DIE STRATEGIESE BESTUURSPROSES
(Thompson & Strickland, 1992:4)

Volgens Hill en Jones (1995:8) bestaan die geïntegreerde strategiese bestuursproses uit die volgende stappe:

- Formulering van missie en doelwitte.
- Uitvoering van strategiese keuse na aanleiding van interne en eksterne ontledings.
- Strategiese formulering op verskeie vlakke.
- Strategie-implementering.
- Terugvoering.

Hierdie proses word skematies op die wyse voorgestel:

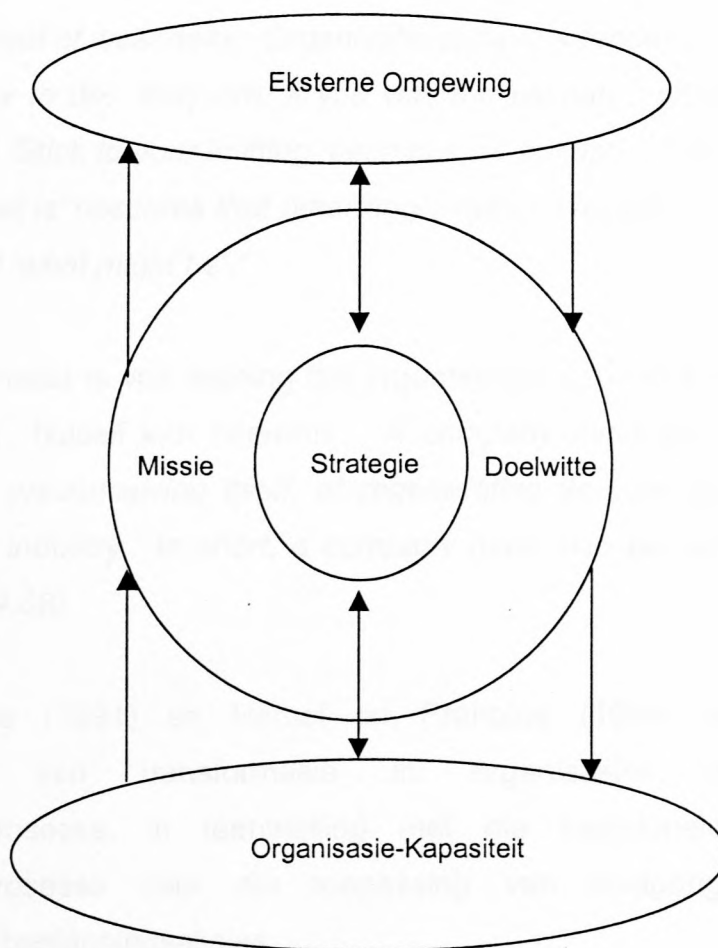


Figuur 3.8: DIE STRATEGIESE BESTUURSPROSES (Hill & Jones, 1995:8)

4. DIE BELANGRIKHEID VAN OMGEWINGSONTLEDING IN DIE STRATEGIESE BESTUURSPROSES

Ten einde strategie te formuleer is die ontleding en verkryging van inligting oor veranderinge in die eksterne en interne omgewing van die organisasie noodsaaklik. Verskeie raamwerke is ontwikkel om hierdie ontleding uit te voer.

Strategie word in strategiese bestuur deurgaans aan die eksterne omgewing, operasionele kapasiteit en missie en doelwitte van die organisasie gekoppel. Figuur 3.9 stel dit skematies voor:



Figuur 3.9: STRATEGIE AS KOPPELING TUSSEN DIE ORGANISASIE SE INTERNE EN EKSTERNE OMGEWING (Pascale, 1991:34)

Die strategie wat ontwikkel word moet derhalwe in lyn met die missie en doelwitte van die organisasie wees, dit wat in die eksterne omgewing verander in ag neem en die organisasie se vermoë om produkte en dienste te lewer reflekteer.

Volgens Pascale (1991:35) word strategiese ontleding benut om verandering in organisasies te beplan. Deurlopende strategiese ontledings kan organisasies red van stagnasie:

"Nothing fails like success. Winning organisations ... are locked in the embrace of a potentially deadly paradox. This is because great strengths are inevitably the root of weakness. Organisations have a tendency to do what they best know how to do; they are, if you will, the ultimate conservatives ... the golden adage: 'Stick to your knitting' becomes an epitaph. This is because our fixation on 'what is' obscures that other aggravating necessity of worrying about 'what isn't' and 'what might be'."

Hamel en Prahalad is van mening dat organisasies deur strategiese ontleding en beplanning hulself kan hervorm: *"A company must also be capable of fundamentally preconceiving itself, of regenerating its core strategies and of reinventing its industry. In short, a company must also be capable of getting different"* (1994:38).

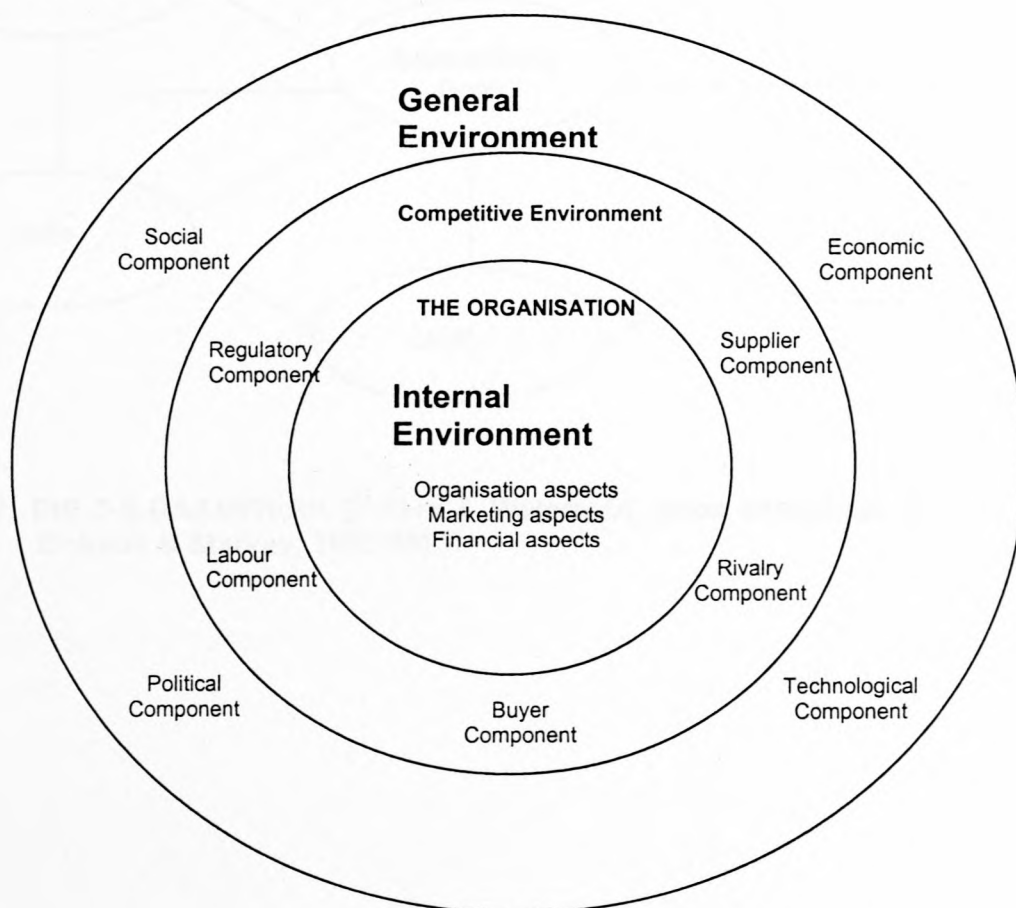
Beide Pascale (1991) en Hamel en Prahalad (1994) verwys na die belangrikheid van transformasie in organisasies deur radikale veranderingsprosesse, in teenstelling met die tradisionele inkrementele veranderingsprosesse deur die toepassing van doelgerigte strategiese ontledings- en beplanningsaksies.

Strategiese ontleding word op alle vlakke van die organisasie beplan en uitgevoer. Strategiese ontleding is nie beperk tot die topvlakbestuurders nie, maar vereis veral inligting oor alle aspekte in die organisasie op operasionele, funksionele en strategiese vlakke.

Mintzberg en Quinn (1991b:46) verwys na die belangrikheid van inligting oor alle aspekte van die organisasie wanneer strategiese ontleding gedoen word:

“A major danger of studying the strategy process – probably the most enticing subject in the management curriculum, and at the pinnacle of organisational processes – is that students and professors can become detached from the basics of the enterprise. The ‘don’t bore me with the operating details. I’m here to tackle the really big issues’ syndrome has been the death of many business policy or strategy courses (not to mention managerial practices!). The big issues are rooted in little details.”

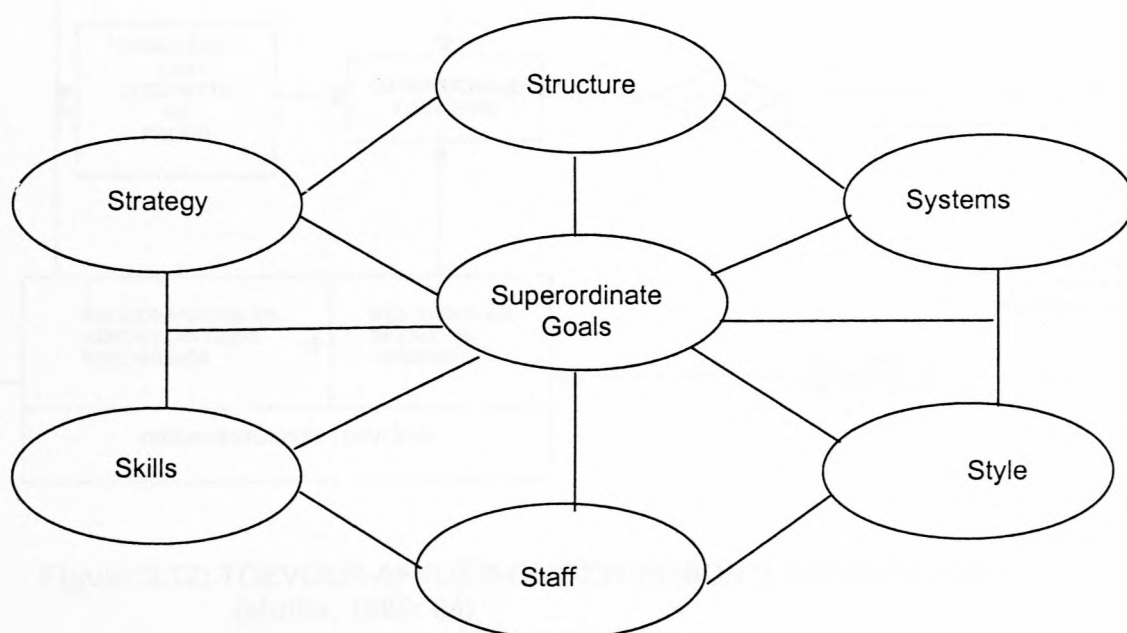
Dobson en Starkey (1993:20) is van mening dat die omgewingsontleding uiters belangrik in die strategiese bestuursproses is. Die aspekte wat ontleed moet word, word in Figuur 3.10 voorgestel:



Figuur 3.10: OMGEWINGSONTLEDINGSMODEL (Dobson & Starkey, 1993:11)

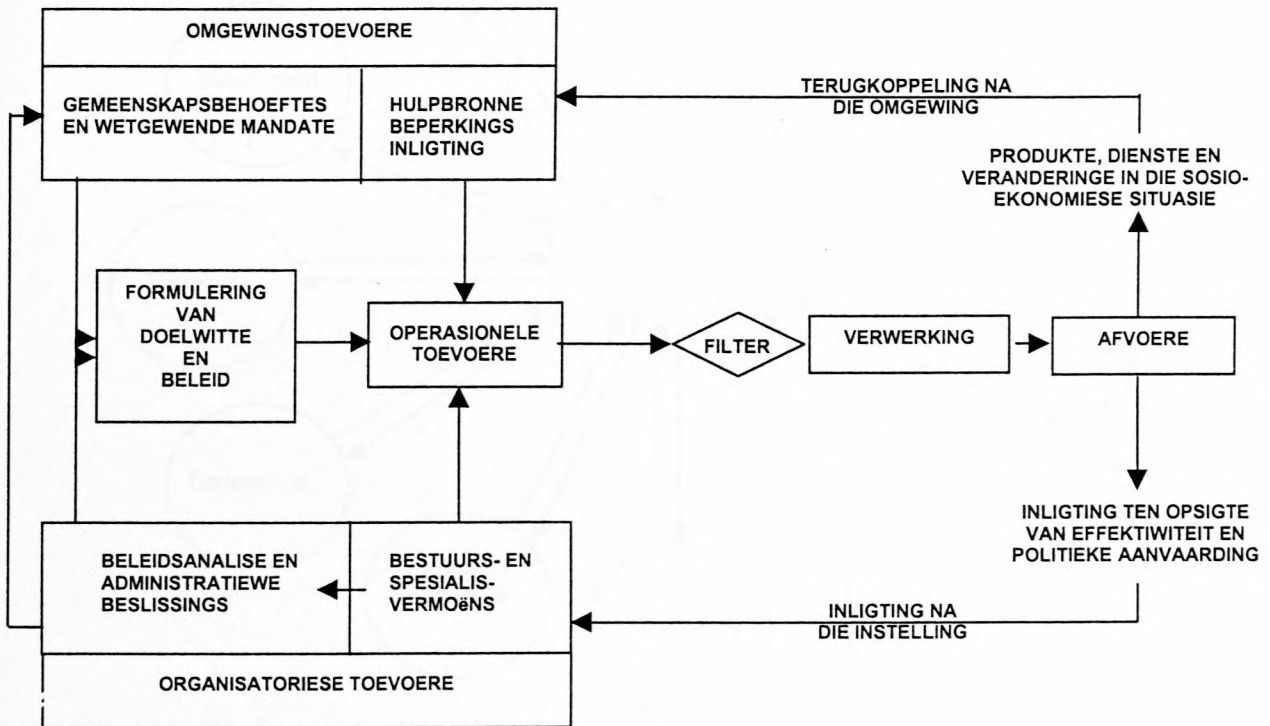
Volgens Porter (1985:45) het strategie op operasionele vlak 'n groot invloed op die sukses van die organisasie. Hy glo dat kompeterende voordeel bo ander organisasies verkry kan word indien alle komponente van die organisasie ontleed en strategieë daarvoor ingestel is.

Die interne omgewingsprofiel kan volgens Dobson en Starkey (1993:90) bepaal word indien die volgende sewe komponente ontleed word. Hierdie komponente is deur Peters en Waterman, soos aangehaal in Dobson en Starkey (1993:90), ontwikkel:



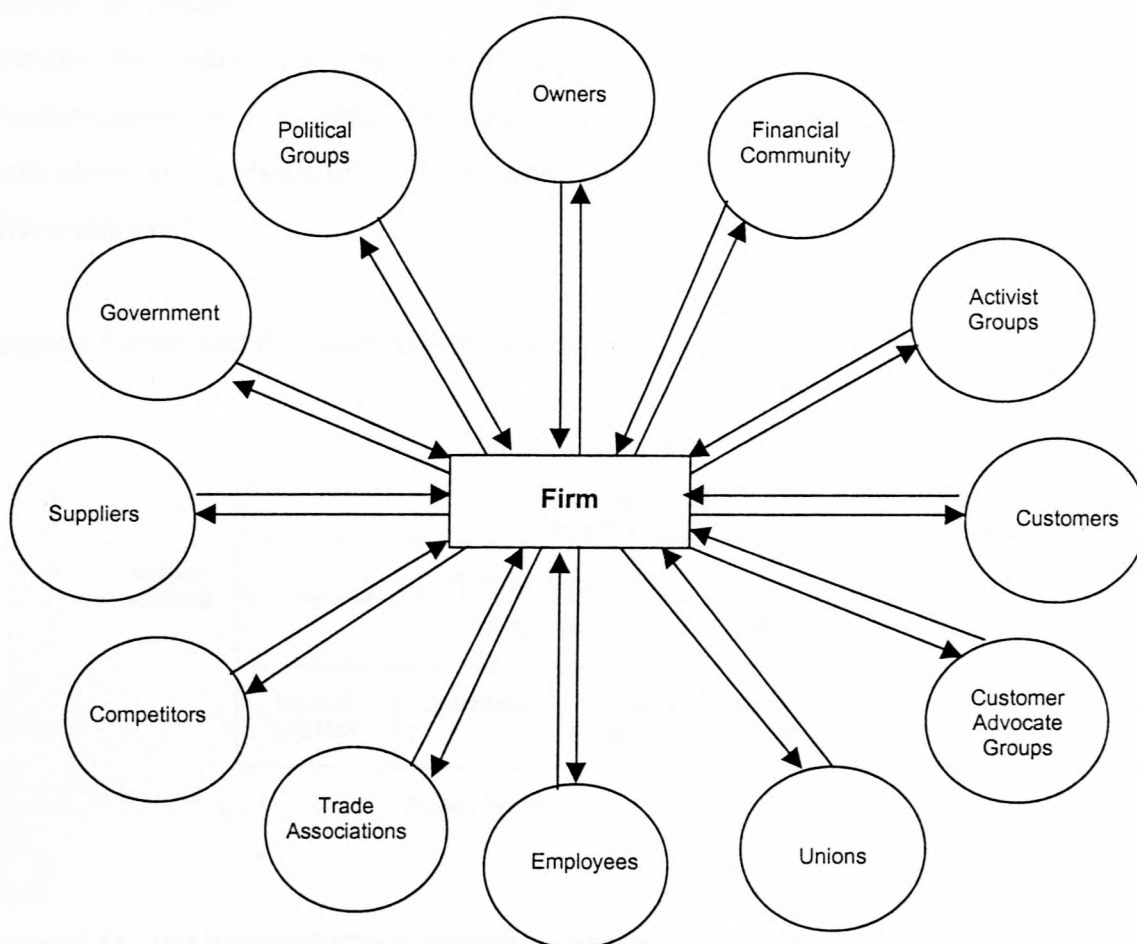
Figuur 3.11: DIE 7-S-RAAMWERK (Peters & Waterman, soos aangehaal in Dobson & Starkey, 1993:90)

Müller (1990:64) se toevoer-afvoer-ontledingsmodel vir publieke organisasies dien as praktiese hulpmiddel in die proses van uitvoering van interne ontleding en profielbepaling van organisasies tydens strategiese ontleding:



Figuur 3.12: TOEVOER-AFVOER-OMGEWINGSONTLEDINGSMODEL
(Müller, 1990: 64)

Belangegroepontleding is eweneens belangrik vir Dobson en Starkey (1993:149). Die volgende groepe behoort volgens die skrywers (waar van toepassing) ontleed te word:



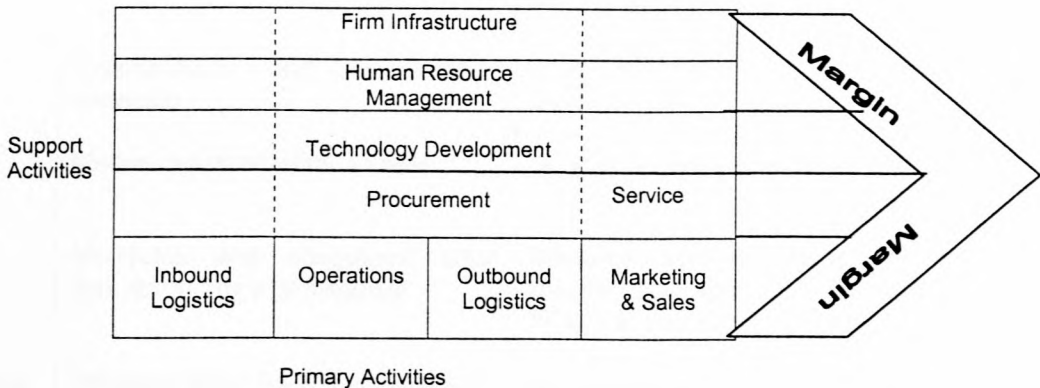
Figuur 3.13: MODEL VIR BELANGEGROEPONTLEDING (Dobson & Starkey, 1993:149)

Porter (1980:60) en Mintzberg en Quinn (1991:40) het die belangrikheid van die ontleding van bestaande strategiese bestuur op besigheids- en operasionele vlak beklemtoon, asook hoe dit die breë generiese korporatiewe strategieë van die organisasie as geheel ondersteun.

Ten einde die kompeterende voordeel oor ander organisasies te verkry, het Porter (1980:66) aanbeveel dat die organisasie sistematies ontleed moet word om die bronne van sulke kompeterende voordeel te bepaal:

“A systematic way of examining all the activities a firm performs and how they interact is necessary for analysing the sources of competitive advantage through the value chain as the basic tool for doing so. The value chain disaggregates a firm into its strategically relevant activities in order to understand the behaviour of costs and the existing and potential sources of differentiation.” (Porter, 1980:66)

Volgens Porter kan die waardeketting skematies voorgestel word:



Figuur 3.14: WAARDEKETTING BINNE 'N ORGANISASIE (Porter, 1990:41)

5. STRATEGIESE BESTUUR IN DIE PUBLIEKE SEKTOR

Volgens Nutt is die rede waarom bestuurders in die publieke sektor die proses van strategiese bestuur toepas, *“... to align an organisation’s direction with the organisation’s aims”*, (1992:3).

Dit is veral die navorsing van Rainey, Backoff en Levine, soos aangehaal in Nutt en Backoff (1992:33-34), wat 'n besondere bydrae tot die konseptualisering van spesifieke strategiese bestuursbehoefte van die publieke sektor gemaak het. Die bevindinge kan soos volg opgesom word:

Tabel 3.1: STRATEGIESE BESTUURSBEHOEFTE IN DIE PUBLIEKE SEKTOR
(Rainey *et al.*, soos aangehaal in Nutt & Backoff, 1992:33-34)

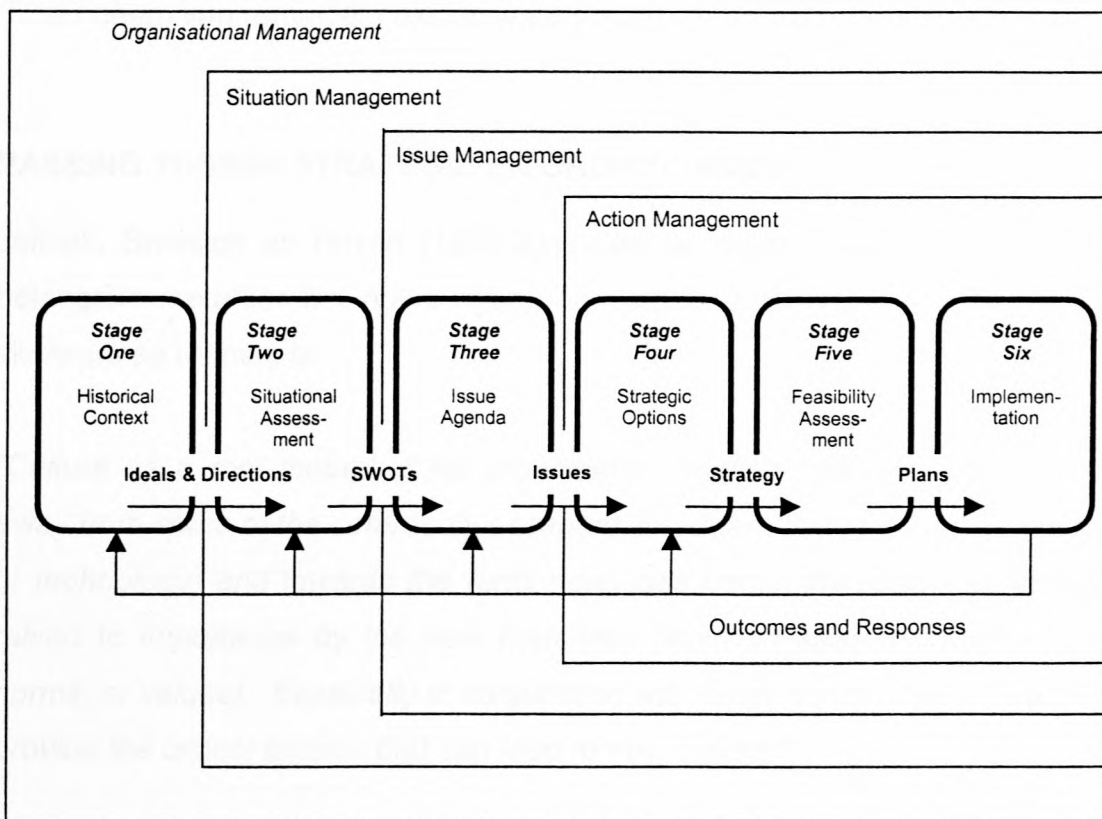
FACTOR	CONSIDERATION	STRATEGIC MANAGEMENT NEEDS
Environmental		
Markets	Market determined by authority networks	Must identify the beliefs and demands of people in authority networks to premise strategic development and guide implementation.
	Collaboration and co-operation expected	Find substitute for competitive devices
	Market characteristics unclear	Maintain financing arrangements
Constraints	Mandates and obligations often limit autonomy and flexibility	Mandates and obligations must be understood and put in proper historical context
Political influence	Influence attempts are apt to occur	Bargaining and negotiating tactics should be incorporated at key decision points
	Political influence from users (contractors) and authority networks	Balance contractor or user concerns with those of people in authority network
Transactional		
Coerciveness	Opportunities to ensure service consumption and payment	Consider coercive opportunities as a part of formulation and implementation of strategic change
Scope of impact	Narrow conception of role can miss opportunities to act	Find ways to discover important external ties that guide aspects of strategy development
Public security	Idea development can be subject to public review	Find ways to open up process for outside participation and review
Ownership	Everyone is a stakeholder or may act like one	Learn about public desires and expectations about conduct of service delivery
	Many stakeholders	Determine stakeholder views in an efficient and effective manner

Organisational processes		
Goals	Often hard to specify goals. Equity concerns as important as efficiency	Find a substitute for goals that overcomes vagueness and potential for conflict
Authority limits	Resources needed to act beyond control of strategic manager Limits posed on actions of government Involve authority structure in deliberations	Offer ways to identify and manage essential resources Learn how to deal with constrained action space Find ways to represent disinterested oversight bodies
Performance expectations	Lethargy and inertia inherent in political time frames of peer assessments	Process should create urgency and need to take action
Incentives	Incentives hard to apply and based on personal achievement and recognition	Create excitement about strategic action that rewards through participation in action taking

Volgens Bozeman en Straussman (1994:47) en Nutt en Backoff (1992:167) is die ses vernaamste stappe in strategiese bestuur in die publieke sektor die volgende:

- Ontleding van historiese konteks.
- Situasië-ontleding (SWOT).
- Strategiese kwessie-ontleding.
- Strategiese opsies.
- Uitvoerbaarheidsbepaling (belangegroepe en hulpbronne).
- Implementering.

Nutt en Backoff (1992:16) stel die proses skematies soos volg voor:



Figuur 3.15: DIE STRATEGIESE BESTUURSPROSES IN DIE PUBLIEKE SEKTOR (Nutt & Backoff, 1992:16)

Schwella, soos aangehaal in Fox *et al.* (1991:220-236), is van mening dat breë konsensus onder skrywers bestaan oor die aktiwiteite wat by strategiese bestuur in die publieke sektor betrokke is. Die proses word volgens Schwella in drie breë fases verdeel, naamlik:

- **Strategieformulering**

(Missiestelling, omgewingsontleding, organisasie-ontleding, strategiese ontleding en keuse).

- **Strategie-implementering**

(Beplanning vir implementering, programmering, bemanning en finansiering).

- **Strategie-evaluering**

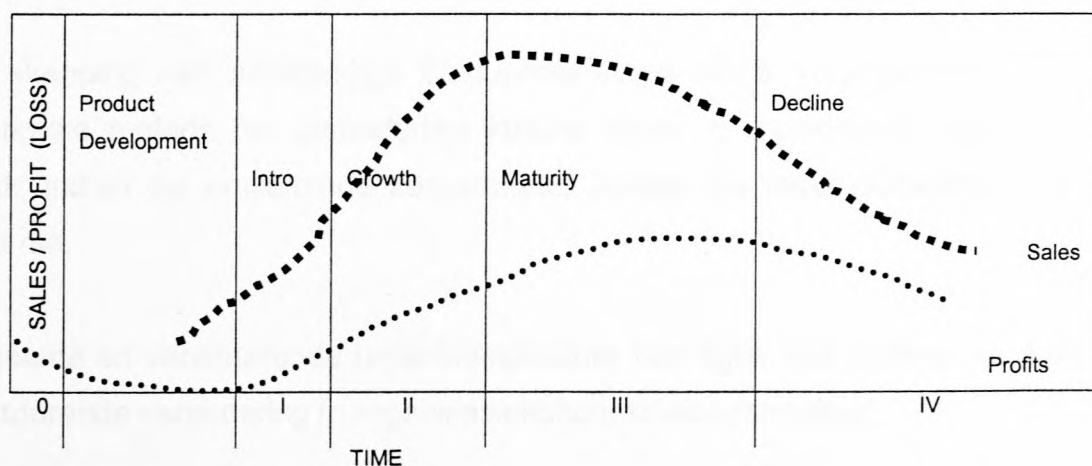
(Hersiening van interne en eksterne faktore, meting van prestasieresultate en neem van remediële aksies waar nodig).

6. PASSING TUSSEN STRATEGIE EN ORGANISASIEKULTUUR

Jelinek, Smircich en Hirsch (1983:331) beskou organisasiekultuur as 'n baie belangrike metafoor wat nuwe rigting aan organisasiebestuur gegee het. Die skrywers se mening is:

“Culture as a root metaphor for organisation studies redirect(s) our attention away from some of the commonly accepted ‘important things’ (such as structure or technology) and towards the (until now) less frequently examined elements raised to importance by the new metaphor (such as shared understandings, norms, or values). Especially in conjunction with other approaches, culture may provide the critical tension that can lead to new insight.”

Deshpande en Parasuraman (1986:30) verwys na die besigheidslewensiklus van organisasies, soos deur Kotler (1984:354) ontwikkel, waarin vier fases uiteengesit word, naamlik begin-, groei-, volwasse- en afnamefase, wat soos volg voorgestel word:



Figuur 3.16: DIE ORGANISASIE- / PRODUKLEWENSSIKLUS
(Deshpande & Parasuraman, 1986:30)

Volgens die skrywers is die passing of harmonie tussen organisasie strategie en organisasiekultuur is baie belangrik. Dit sluit aan by Sathe (1983:8) se belangrike bydrae in hierdie verband:

"Beliefs and values that have been held for a long time without being violated or challenged may become taken so much for granted that people are no longer aware of that. This is why organisational members frequently fail to realise what a profound influence culture has on them."

Organisasies wat uitbreidings, oornames of samesmeltings beoog moet na die passing tussen die strategieë en organisasiekulture van die betrokke organisasie kyk. Dit kom ooreen met Deshpande en Parasuraman (1986:36) se standpunt:

"Concerning acquisitions and divestments for a multi-product or multi-business firm ... such a firm can maintain compatibility between strategy and culture by essentially staying in its current cell. Stated differently, it should acquire only businesses whose strategic and hence corporate cultural requirements are compatible with its own core values. If any current business (or the environment in which it operates) changes so drastically as to require a different type of corporate culture for its continued success, then the firm should view the business as a candidate for divestments."

Die skepping van selfstandige bestuurseenhede binne 'n organisasie is 'n belangrike metode om afsonderlike kulture binne 'n organisasie moontlik te maak, indien die omvattende korporatiewe kultuur nie meer gehandhaaf kan word nie.

Buigsame en veranderende organisasiekulture kan egter ook geskep word om voortdurende verandering in organisasiekultuur te akkommodeer:

"Perhaps the most desirable way to maintain equilibrium between culture and strategy is to cultivate a flexible cultural climate conducive to strategic mobility."

Many firms have more than one culture – usually one dominant culture and several subcultures, some of which may be at odds with the dominant culture. While multiplicity of cultures within a firm can be, and often is, counterproductive, if effectively managed, it may be the key to a flexible cultural climate.” (Deshpande en Parasuraman, 1986:37)

Volgens die skrywers is die skepping van 'n organisasiekultuur wat onafhanklik van die eksterne omgewing is, van groot belang:

Die belangrikheid van kernwaardes wat onafhanklik is van veranderinge in die eksterne omgewing verseker dat kernwaardes sterk gevestig kan word, nie gereeld gewysig hoef te word nie en ook nie strategiese verandering sal verhinder nie, aangesien gevestigde kernwaardes moeilik gewysig word, (Uttal, 1983:66-72).

7. RIGLYNE VIR EFFEKTIEWE TOEPASSING VAN STRATEGIESE BESTUUR IN DIE PUBLIEKE SEKTOR

7.1 Algemene riglyne

Die afgelope twee dekades het verskeie skrywers vernuwende metafore geskep wat die aard en inhoud van strategiese bestuur beïnvloed het. Riglyne kan in twee groepe verdeel word, naamlik algemene riglyne en riglyne vir die toepassing van strategiese bestuur in die publieke sektor. Die mees algemene riglyne wat deur prominente skrywers uitgewys is, kan opsommend soos volg weergegee word:

- Morgan (1986:85) toon aan dat organisasies lewende organismes is (eerder as meganistiese stelsels). Die skrywer toon aan dat om volgehoue sukses in organisasies met veranderende omgewings te verseker, inligting oor sodanige veranderingsprosesse kennisopbou vir die organisasie in sy geheel sowel as vir sy lede individueel moet bewerkstellig.

- Leidtka en Rosenblum is van mening dat die strategie-bepalingsvermoë van individue regdeur die organisasie ontdek en ontwikkel moet word deur veral bemagtiging en opleidingsaksies:

“The cornerstone of this concept of strategy is the widespread diffusion of strategy-making capabilities in individuals throughout the organisation. This relies upon a combination of strategic thinking abilities and the empowerment to act. These must be coupled with a capacity for strategic conversation, or dialogue, at the organisational level that draws together these individual conversations and that shapes and is shaped by them into a coherent institutional intent. Taken together, these local and organisational processes create a capability for continuous adaptation that has significant value in a time of on-going change” (1996:141).

- Mintzberg (1994:107) is van mening dat daar wegbeweeg word van die siening dat die toekoms voorspel kan word. Hy glo dat organisasies groot risiko's loop om te misluk as strategieë op 'n stel aannames oor die toekoms ontwikkel word. Die skepping van 'n sterker passing tussen eksterne omgewing en die organisasie se vermoë het minder bruikbaar geword.
- Hamel en Prahalad (1989:66 en 1993:75) het die konsep van strategiese intensie ontwikkel waar strategiese beplanning primêr oor die skepping en bereiking van 'n duidelike visie oor die toekoms handel.
- Wall en Wall (1995:7) toon aan dat strategiese bestuur nie net die taak van senior bestuur is nie maar van elkeen in die organisasie.
- Ghoshal en Bartlett (1995:86) het in hulle navorsing bevind dat die strategieebepaling deur 'n interatiewe, inklusiewe proses moet plaasvind en dat personeel aan die proses moet deel hê.

- Senge (1990) het die konsep van organisasies wat in 'n konstante leerproses moet wees, ontwikkel. Die voortdurende organisasie-ontwikkelingskonsep vereis dat innovasie, eksperimentering, risikoneming en die reg om foute te maak regdeur die organisasie behoort te geld. Senge (1990:35) stel dit soos volg:

"How do we fully leverage the value of these experiments taking place throughout our decentralised organisations? Continuous improvement in a decentralised environment achieves its maximum impact only through a process that disseminates local innovations throughout the larger system. As a result, we have begun to pay serious attention to the topic of organisational learning and the potential represented by 'learning organisations'"

- Stack, Evans en Schulman (1992:57) toon aan dat daar 'n verskuiwing in die fokus van strategiese denke plaasgevind het, weg van produkte en markte na vermoëns, veral in 'n vinnig veranderende omgewing:

"Sustaining competitive advantage relies upon the development of a broad-based, hard-to-imitate set of capabilities that are transportable across products and markets" (1992:57).

- Moore (1993:76) dui aan dat die analise van organisatoriese vermoë bemoelijk word deur die vinnige disintegreer van die grense van industrieë soos dit tradisioneel bekend gestaan het.
- Norman en Ramirez (1993:65) toon aan dat daar nuwe spanning binne organisasies tussen kompetisie-strategie en samewerking-strategie is, aangesien organisasies hulleself al hoe meer binne waardestelsels posisioneer en nie noodwendig meer in industrieë nie.

- Fritz (1989:85) is van mening dat die vulling van die gaping tussen eksterne omgewing en interne organisasievermoë alleen nie meer genoeg is nie. Die skepping van gapings en versteuring van verwantskappe is noodsaaklik, veral in die gedagtes van strategiese beplanners:

“Achieving significant change is about disrupting alignment and opening gaps – cognitive gaps in the minds of change recipients between current reality and some future vision. This is the logic behind articulation of strategic intent as the catalyst of the strategy-making processes. Also, the creative tension caused by the desire to close the gap is what drives learning. This argues for a new set of questions that seek to open new gaps, as well as close old ones. Closing the gap, correcting the lack of alignment, is necessary for increasing stability and efficiency and fostering high performance. Yet we know that disequilibrium is the driver of learning and innovation.”

- Bungelman (1991:239) is van mening dat wyer deelname aan strategiese beplanning in die organisasie 'n verhoging in die kwaliteit strategiese keuses tot gevolg het:

“An atmosphere in which strategic ideas can be freely championed and fully contested by anyone with relevant information or insight may be a key factor in developing internal selection processes that maximise the probability of generating viable organisational strategies. Such processes generate strategic change that is neither too slow nor too fast. This recognition has led to the premium now placed on producing a high quality of ‘strategic thinking’ at all levels in the organisation, and on the skill set to manage conflict productively. Thus, building a widely distributed strategy-making process requires strategic thinking at the individual level as well as the ability to use this as input into a larger conversation whose outcome is coherent at the organisational level.”

- Leidtka en Rosenblum (1996:155) is van mening dat die oopstelling van die strategiese beplanningsproses aan almal in die organisasie beduidende voordele inhou en dat die kwaliteit van die organisasie se toekoms hiervan afhang.
- Mintzberg (1994:107-114) is van mening dat klassieke strategiese beplanning om verskeie redes onpopulêr geraak het. Dit het gelei tot nuwe metafore en sienings oor wat strategiese bestuur is en watter rol dit in die organisasie se bestuur kan speel, insluitende die volgende:
 - Strategiese beplanning handel oor analises en formele tegnieke terwyl strategiese denke oor sintese handel wat intuïsie en kreatiwiteit vereis.
 - Strategiese beplanning verteenwoordig 'n berekende bestuurstyl terwyl 'n verbintenisbestuurstyl, waarby mense betrek moet word, sukses oplewer.
 - Strategiese beplanning word gebaseer op valse aannames soos dat die toekoms voorspelbaar is, dat beplanners hulle van die organisasie moet distansieer vir beter strategiese perspektiewe en dat beplanning 'n formele, ordelike proses is.

7.2 Riglyne vir die toepassing van strategiese bestuur in die publieke sektor

Met inagneming van bepaalde unieke kenmerke van die publieke sektor, soos in Hoofstuk 2 behandel, is daar bepaalde faktore wat strategiese bestuurders in die publieke sektor tydens die toepassing van strategiese bestuur in die publieke sektor in ag moet neem.

Schwella (in Fox *et al.*, 1991:220 – 236), is van mening dat daar verskeie implikasies vir strategiese bestuur in die publieke sektor is, insluitende die volgende:

- Strategiese bestuur in die publieke sektor kan baie moeilik wees.
- Die besondere beperkings in die konteks van die publieke sektor vereis 'n andersoortige gedragrespons van strategiese bestuurders in 'n publieke sektor.
- Strategiese bestuurders in die publieke sektor moet aanpasbaar wees by veranderende omstandighede.
- Publieke-sektor-strategieë moet fokus op ontwikkeling en verandering.
- Bestuurders in die publieke sektor moet 'n brug slaan tussen die twee onderskeie kulturele kontekste van die politiek enersyds en beroepsamptenare andersyds.
- Bestuurders in die publieke sektor moet op vindingryke wyse (in plaas van met gesag) invloed op eksterne rolspelers uitoefen. Bestuurders moet konfrontasie hanteer sonder om konfronterend te wees.
- Bestuurders in die publieke sektor moet kontinuïteit verseker ten spyte van veranderende politieke agendas en politieke verteenwoordigers of leiers.

Schwella, (in Fox *et al.*, 1991:230), kom tot die volgende gevolgtrekking: *"The nature and implications of the public sector implies that the strategic management process has to be adopted for the public sector context in general and specific organisational needs"*,

Deur die aard en implikasies van die konteks van die publieke sektor te vergelyk met die beskrywing van die strategiese bestuursproses, doen Schwella, (in Fox *et al.*, 1991:230-235), aan die hand dat die strategiese bestuursproses aangepas word om aan die spesifieke behoefte van die publieke sektor te voldoen, en wel soos volg :

• **Strategieformulering**

- Die missiestelling sal breë algemene aspekte moet aanspreek, sal in ooreenstemming met die bepaalde wetgewing en sienings van gesagsvoerende liggame moet wees, politieke besluitnemings sal betrokke moet wees by die missieformulering en sal oop, aanpasbaar en onderhewig aan verandering moet wees.

- Tydens eksterne omgewing-ontleding sal die relatiewe belangrikheid van omgewingkomponente interregeringsbetrekkinge en wetlike en formele beperkinge in ag geneem moet word.
- Interne organisasie-ontleding sal alle aspekte van publieke bestuursfunksies in ag moet neem (beleidmaking, beplanning, organiserings, leierskap, motivering en kontrole). Publieke aanspreeklikheid, formele kontroles, publieke dienste en klantetevredenheid moet deeglik ontleed word.
- Strategieë behoort gefokus te wees op die uitvoering van noodsaaklike dienste teen hoë kwaliteit en op die mees doeltreffende benutting van skaars hulpbronne.

- **Strategie-implementering**

Hierdie fase vereis die minste aanpassing aan die tipiese strategiese bestuursmodel van die privaatsektor.

- **Strategie-evaluering**

- Die regte en behoeftes van eksterne rolspelers om by evaluering betrokke te wees en ingelig te word, is van wesenlike belang en moet erken word.
- Die rol en effek van politieke besluitnemers in die proses is belangrik.
- Die behoefte om prestasiemaatstawwe in die publieke organisasie te ontwikkel is noodsaaklik. Operasionele indikasie van suksesvolle strategieë sal ontwikkel moet word.
- Vordering en sukses sal verskillend deur verskillende belangegroepes beoordeel word. Die politieke gevolge en implikasies van aksies moet derhalwe beoordeel word.

8. GEVOLGTREKKING

Strategiese bestuur kan beskryf word as 'n proses waardeur die bestuurders van 'n organisasie besluite neem, dit implementeer en evalueer. Hierdie besluite is van wesenlike belang vir die organisasie; dit bepaal die organisasie se rigting, beïnvloed die hulpbronne en raak die organisasie as geheel.

Strategie is ook 'n posisie in 'n betrokke eksterne omgewing om die passing tussen die organisasie en sy omgewing te verseker. Strategie is 'n perspektief of siening wat intern in die organisasie kollektief deur lede gedeel word.

Strategiese bestuur word benut om verandering in organisasies te bewerkstellig. Deurlopende strategiese ontledings kan organisasies red van ondergang of stagnering, en deur strategiese prosesse kan organisasies hulleself herevalueer.

Strategie-ontleding, -formulering en -implementering is 'n deurlopende proses met onderskeibare aktiwiteite maar wat intrinsiek deel van dieselfde proses is. In tye van snel veranderde omgewings moet organisasies buigsaam wees in die implementering van strategiese planne. Organisasies moet hulle eie geleenthede vir groei en ontwikkeling skep en hulle kan nie net reaktief wees nie.

Die proses van strategiese bestuur moet organisasiewyd, op korporatiewe, besigheids- en operasionele vlakke toegepas word. Strategiese bestuur is 'n kreatiewe proses met verskeie hulpmiddels, tegnieke en prosedures wat aangewend kan word.

Missiestellings artikuleer die verbintenis tot die bereiking van die oorkoepelende doel van die organisasie. Strategie is 'n middel om organisasiedoelwitte te bereik.

Belangegroepe van die organisasie is individue of groepe binne en buite die organisasie wat verwagtinge stel oor hoe die organisasie moet presteer en wat deur eksterne kulturele kontekste, organisasiekultuur en die grade van mag waaroor hulle beskik, beïnvloed word.

In tye van snel veranderinge is dit moeilik om akkurate voorspellings oor die eksterne omgewing te maak. Verskillende omgewingsfaktore is belangrik vir verskillende organisasies en derhalwe is die eksterne omgewingsontleding nodig.

Alle persone in 'n organisasie moet ingestel wees om veranderinge in interne sterk- en swakpunte en eksterne geleenthede en bedreigings te kan identifiseer en toe te sien dat daarop gereageer word. Strategieë kan gedryf word deur op geleenthede in die eksterne omgewing te kapitaliseer, om interne kernvaardighede optimaal te benut of om aan belangegroepe se verwagtinge te voldoen (of 'n kombinasie hiervan).

Strategie-implementering behels strategiese aksie wat deur strategiese denke en keuse vooraf gegaan is. Dit vereis ondersteunende organisatoriese strukture en operasionalisering deur die beskikbaarstelling van vereiste hulpbronne.

Bestuur van verandering word bereik deur die proses van strategiese beplanning en die suksesvolle implementering van die strategie. Die kragte wat verandering bevorder en teëwerk moet verstaan word. Organisasiekultuur en -politiek speel 'n belangrike rol in die implementeringsproses.

Strategiese bestuur is noodsaaklik vir die effektiewe bestuur van organisasieverandering, aangesien dit rigtinggewend is en organisasies deur veranderde omgewings lei. Dit bevorder ook koördinering en verminder onsekerhede oor die toekoms. In die strategiese bestuursproses word verskeie belangrike aspekte van effektiewe organisasiebestuur en -veranderinge aangespreek wat onder meer die volgende insluit:

- Effektiewe strategiese leierskap in 'n organisasie begin met 'n duidelike beeld of visie waarheen dit op pad is en wat die organisasie moet doen en nie moet doen nie.
- 'n Goed deurdagte missie berei die organisasie voor vir die toekoms, dit gee langtermynrigting en gee sy voorneme weer om 'n besondere posisie in die toekoms in te neem.
- Omgewingsontleding word gedoen om die eksterne en interne organisasie te verken vir eise vir veranderinge.
- Prestasiedoelwitte word geformuleer om die missie in meetbare en bereikbare mikpunte om te skep waarteen vordering gemeet kan word.
- Die organisasie ontwikkel 'n strategie om sy prestasiedoelwitte te bereik, wat bestaan uit aksies wat reeds geneem is, huidige aksies en nuwe aksies wat nog geneem moet word - met duidelike tydskedules.
- Strategie-implementering is 'n fundamentele funksie van organisering, begroting, motivering, organisasiekultuur, toesighouding en leidinggewing.
- Die evaluering van verkreeë resultate en aanpassings aan planne is eweneens 'n noodsaaklike deel van strategiese bestuur.

Strategie word op drie vlakke in 'n organisasie ontwikkel en geïmplementeer, naamlik korporatiewe, funksionele en operasionele vlak. Strategiese bestuur is nie beperk tot topvlakbestuurders nie, maar vereis inligting oor elke aspek van die organisasie op alle vlakke.

Verskeie skrywers is van mening dat strategie op operasionele vlak 'n groot invloed op die sukses van die organisasie het. Kompetierende voordeel kan bo ander organisasies verkry word indien alle uitsonderlike komponente van die organisasie strategies daarop ingestel is.

Ten einde strategie te formuleer is die ontleding en verkryging van inligting oor veranderinge in die eksterne en interne omgewing van die organisasie noodsaaklik.

Belangegroepontleding is van uiterste belang vir strategiese bestuur, wat 'n deeglike ontleding van die taak of spesifieke omgewing van die organisasie vereis.

Strategie word in strategiese bestuur deurgaans aan die eksterne omgewing, operasionele kapasiteit, missie en doelwitte van die organisasie gekoppel. Die strategie wat ontwikkel word moet in lyn met die missie en doelwitte van die organisasie wees, veranderinge in die eksterne omgewing in ag neem en die organisasie se vermoë om produkte en dienste te lewer reflekteer.

Verskeie skrywers is dit eens dat die passing tussen organisasiestrategie en organisasiekultuur baie belangrik is. Organisasies wat uitbreidings, oornames of samesmeltings beoog moet na die passing tussen die organisasiekulture van die betrokke organisasies kyk. Afsonderlike besigheidseenhede in 'n organisasie skep afsonderlike organisasiekulture en maak die handhawing van een omvattende korporatiewe kultuur moeilik. Buigsame en veranderende organisasiekulture kan ook geskep word om voortdurende veranderinge te kan akkommodeer. Aangesien kernwaardes moeilik gewysig word, is dit raadsaam dat organisasiekultuur onafhanklik van die eksterne omgewing gevestig word, sodat dit nie hoef te verander as die eksterne omgewing verander nie.

In die literatuur word 'n uiteenlopende tipologie van strategieë aangetref. Die strategieë kan wissel van koste, differensie of fokus na produkte of dienste en markte. Verskeie besigheids- en operasionele strategieë kan gelyktydig geformuleer en geïmplementeer word solank hulle ondersteunend tot die oorkoepelende korporatiewe strategie is, naamlik bestuurstrategie op funksionele en operasionele vlakke, verkrygingstrategie, verspreidingstrategie, bemarkingstrategie, finansiële strategie, produk- of diensteleweringstrategie, navorsingstrategie, inligtingtegnologiestrategie, menslike hulpbronne en organisasiekultuurstrategie.

Verskeie skrywers het kritiek uitgespreek oor die klassieke strategiese bestuursmodelle en prosesse. Dit het gelei tot nuwe metafore en uitgebreide praktiese riglyne vir effektiewe strategiese bestuur.

Daar bestaan meningsverskille onder skrywers of die tipiese privaatsektor strategiese bestuursproses onveranderd in die publieke sektor toegepas kan word. Dit blyk duidelik dat alhoewel sulke aanpassing aan die proses nodig is, die grootste verskille opgesluit lê in die faktore of elemente wat strategies ontleed moet word, die inhoud van doelwitte wat geformuleer word en die wyse van strategie-evaluering.

Vanuit die bestudering van die bydraes van veral die volgende skrywers, het die skrywer 'n proses vir strategiese bestuur as benadering tot die bestuur van verandering saamgestel wat die ooreenkomste in die bestuursprosesse van dié skrywers integreer en saamvat, naamlik :

Mintzberg (1994:107), Mintzberg (1987b:35), Rumelt (1979:196), Rumelt (in Glueck 1980:361), Selznick (1957:47), Tregor en Zimmerman (1980:85), Quinn (1980:35), Chandler 1962:13), Astley en Fombrun (1983:576), Hedberg en Jonsson (1977:90), Yavitz en Newman (1982:7), Christensen et al (1982:834), Rhenman (1973:21), Ansoff (1968:95), Mintzberg en McHugh (1985:160), Thompson en Strickland (1992:4), Dobson en Starky (1993:120), Johnson en Scholes (1983:85), Jusela soos aangehaal in French *et al.* (1994:380), Rue en Holland (1989:31), Mintzberg en Quinn (1991b:xviii), Leidtka en Rosenblum (1996:146), Pascale (1991:35), Hamel en Prahalad (1994:38), Nutt en Backoff (1992:16), Bozemen *et al.* (1994:47), Schwella soos aangehaal in Fox *et al.* (1991:220-236), Kotler (1984:354), Deshpande en Parasuraman (1986:30), Deal en Kennedy (1982:115), Porter (1990a:39), Stack, Evans en Schulman (1992:57) en Handy (1990:33).

Uit die literatuurstudie het die skrywer die gevolgtrekking gemaak dat strategiese bestuur as benadering tot die bestuur van verandering in organisasies in 4 fases en 12 stappe ingedeel kan word, naamlik :

Tabel 3.2 VIER FASES EN TWAALF STAPPE IN DIE STRATEGIESE BESTUURSPROSES (SKRYWER)

FASES	STAPPE
1. Strategie-ontledingsfase	1. Ontleed huidige en vorige doelwitte en prestasiresultate 2. Ontleed huidige en vorige strategieë 3. Hersien visie, missie en oorhoofse doelwitte 4. Ontleed eksterne organisasie-omgewing 5. Ontleed interne organisasie-omgewing 6. Bepaal strategiese kwessies 7. Bepaal en ontleed strategiese opsies 8. Bepaal uitvoerbaarheid van strategiese opsies
2. Strategie-formuleringsfase	9. Formuleer doelwitte en maak strategiese keuse 10. Formuleer strategie
3. Strategie-implementeringsfase	11. Implementeer strategie
4. Strategie-evalueringsfase	12. Evalueer strategie en resultate

Dit is uit hierdie proses duidelik dat die waarde van strategiese bestuur as benadering tot die bestuur van verandering onder meer daarin geleë is dat omvattende ontledings eers van die organisasie en sy omgewing gedoen word alvorens besluite geneem word oor die veranderinge wat geïmplementeer moet word. (Sien ook Hoofstuk 9, punt 6.2 en Figuur 9.9)

In Hoofstuk 9 word bogenoemde model vir strategiese bestuur van die skrywer met die skrywer se model vir organisasietransformasie geïntegreer ten einde 'n model van bestuur van verandering daar te stel.

In die literatuur word telkens na organisasie-ontwikkeling as benadering tot die bestuur van verandering verwys. Hierdie benadering, met gepaardgaande verskeidenheid strategieë om verandering in organisasies te weeg te bring, word vervolgens in Hoofstuk 4 bespreek.

HOOFSTUK 4

ORGANISASIE-ONTWIKKELING EN -TRANSFORMASIE AS BENADERING TOT DIE BESTUUR VAN VERANDERING

1. INLEIDING

Organisasie-ontwikkeling en -transformasie omvat 'n ryk veld bestuurstudies wat deur verskeie skrywers uitgevoer is oor die aard van prosesse van organisasieverandering en die metode waarop hierdie prosesse bestuur moet word. Die belangrike bydraes tot die studieveld deur die volgende skrywers word erken: Beckhard en Harris (1977), Kimberley en Quinn (1984), Tichy (1983), Asbhumne, Fitzgerald en Feeler (1984), Beer, Eisenstat en Spector (1990a), Bennis, Benne et al. (1976), Dunphy en Stace (1988), Goodstein en Boeker (1991), Hannah en Freeman (1984), Kotter (1995), Mellon (1993), Pettigrew (1985), Quinn (1980), Tushman en Romanelli (1985), Tushman, Newman en Romanelli (1986), Ferlie en Pettigrew (1996), Brunsson en Olsen (1993), Emery en Trist (1965) en French, Bell en Zawacki (1994).

Die teorie van organisasie-ontwikkeling het met tyd merkbaar verruim. Groot organisasies is histories gesien as moeilik veranderbaar en dat hulle fokus op hulle oorhoofse doel en slegs klein- of eerste-orde-veranderinge bestuur. Hickson (1985), Levy (1986), March en Olsen (1983), Brunsson (1989), Brunsson en Olsen (1993) toon aan dat selfs publieke-sektor-organisasies veranderinge oppervlakkig beskou het met min effek op die dag-tot-dag-funksies van die organisasie.

In teenstelling hiermee, het beplande, grootskaalse veranderinge of organisasietransformasie die fokus van studie in die organisasie-ontwikkelingsveld geword. Beckhard en Harris (1977), Bennis *et al.* (1976) en Emery en Trist (1965) is van mening dat, alhoewel die veranderinge aanvanklik inkrementeel van aard was, dit meer holisties geword het met begrip van die interafhanklikhede binne 'n organisasie en die rol van bestuurders op die verskillende vlakke. Die siening dat 'n reeks inkrementele veranderinge groot veranderinge tot gevolg kan hê, het al meer na vore gekom.

Die kwessie van personeeldeelname aan verandering en die skepping van mede-eienaarskap vir veranderingsprosesse het veral belangrik geword (Quinn, 1980 en Dunphy & Stace, 1988). Met die sterk aanslag van organisasies om veranderinge deur aanstellings van buite te dryf, het die omvangryke transformasie van organisasies, ook genoem tweede-orde-verandering (Levy, 1986), na vore gekom.

Grootskaalse veranderinge, bekend as radikale strategiese veranderinge en organisasie-heringenieuring het daarna na vore gekom. Kwessies soos verandering in missie, visie, kernwaardes, leierskap en weerstand teen verandering is bestudeer (Kimberley & Quinn, 1985; Pennings, 1985; Pettigrew, 1985; Tichy, 1983; Tushman & Romanelli, 1985; Tushman *et al.*, 1988 en Lundberg, 1984).

Die kwessies van mag en gesag in organisasies en hoe dit verandering beïnvloed, het sterk op die voorgrond getree. Die konsentrasie van mag was normaalweg in die uitvoerende leier gesetel, wat hoofsaaklik die topbestuur bemagtig het. Die vervanging van uitvoerende leiers as deel van prosesse van bestuur van verandering het juis hierdie magsaspekte aangespreek, (Hannah & Freeman, 1984; Mizuchi, 1992; Useem & Gottlieb, 1990; Hambrick & Mason, 1984; Pfeffer, 1981b; Johnston, Hoskisson & Hitt, 1993; Walsh, 1988 en Goodstein & Boeker, 1991).

Hierdie hoofstuk fokus op verskeie belangrike aspekte van organisasie-ontwikkeling as benadering tot die bestuur van verandering en spreek onder meer die volgende kernvrae aan:

- Wat is die gemeenskaplikhede van en verskille tussen die definisies, kenmerke en belangrikheid van organisasie-ontwikkeling en -transformasie as benaderings tot die bestuur van verandering?
- Watter organisasie-ontwikkelingsmodelle is beskikbaar vir bestuurders wat aangewend kan word om organisasieverandering effektief te bestuur?

2. DEFINISIE EN KENMERKE VAN ORGANISASIE-ONTWIKKELING

2.1 Definisie van organisasie-ontwikkeling

Schein (1980:15) definieer 'n organisasie soos volg :

“An organisation is the planned co-ordination of the activities of a number of people for the achievement of some common explicit purpose or goal, through division of labour and function, and through a hierarchy of authority and responsibility.”

Verskeie skrywers verwys na organisasie-ontwikkeling as beplande gedrags-wetenskaplike ingryping in organisasies om verbeterde effektiwiteit en verandering in organisasiekultuur te bewerkstellig:

“Organisation development is an effort, planned, organisation wide and managed from the top to increase organisation effectiveness and health through planned interventions in the organisation's processes using behavioural science knowledge.”

(Beckhard, 1969:9)

“Organisation development (OD) is a response to change, a complex educational strategy intended to change the beliefs, attitudes, values and structure of organisations so that they can better adapt to new technologies, markets and challenges, and the dizzying rate of change itself.”

(Bennis et al., 1976:64)

"Organisation development is the strengthening of those human processes in organisations which improve the functioning of the organic system so as to achieve its objectives."

(Lippitt, 1982:2)

"Organisation renewal is the process of initiating, creating, and confronting needed changes so as to make it possible for organisations to become or remain viable, to adapt to new conditions, to solve problems, to learn from experience and to move towards greater organisational maturity."

(Lippitt, 1982:5)

"Organisation development is a long range effort to improve an organisation's problem-solving and renewal processes, and to make organisations (viewed as social-technical systems) better able to attain their short and long term objectives particularly through a more effective and collaborative management of organisation culture – with special emphasis on the culture of work teams – with the assistance of a change agent, or catalyst, and the use of the theory and technology of applied behavioural science, including action research and by teaching the organisation members to manage their organisation's processes, structures, and culture more effectively."

(French et al., 1994:7)

Verskeie skrywers, insluitende Cummings en Huse (1989:82), Kanter, Stein en Todd (1992:46), Boyett en Henry (1991:66) en Jamieson en O'mara (1991:5) is van mening dat organisasie-ontwikkeling 'n beplande, langtermyn- en primêr gedragwetenskaplike strategie is vir die verstaan, verandering en toekomstige ontwikkeling van organisasies en verbetering van huidige effektiwiteit.

Die definiëring van organisasie-ontwikkeling het heelwat veranderinge en vernuwing oor die afgelope drie dekades ondergaan. Volgens Luthans (1998:624) en French en Bell (1978:14) is organisasie-ontwikkeling aanvanklik beskou as 'n langtermynpoging om die organisasie se probleemoplossing en vernuwingsprosesse te verbeter deur 'n meer effektiewe en samewerkende bestuur van organisasiekultuur met die klem op die kultuur van werkspanne.

Burke (1982a:10) het die klem slegs op organisasiekultuur geplaas met sy definisie van organisasie-ontwikkeling as die beplande proses van verandering in 'n organisasie se kultuur deur die benutting van gedragswetenskaplike tegnieke, navorsing en teorie.

Black en Margulies (1989:16) het organisasie-ontwikkeling beskou as 'n benadering tot die bestuur van verandering waardeur die proses beplan is, 'n stelselbenadering gevolg en, ontwerp word om probleme op te los en die organisasie te verbeter, en wat primêr gefokus is op organisatoriese prosesse en menslike en sosiale verhoudings.

Burke en Litwin (1992:523) is van mening dat organisasie-ontwikkeling op beide organisasiefunksionering en organisasieverandering fokus. Verandering word in beide inhoud en proses van verandering getipeer en is veral op transformasie en transaksionele faktore gefokus. Burke en Litwin (1992:523) definieer dit soos volg:

“Transformational change occurs as it responds to the external environment, and directly affects organisational mission and strategy, the organisation leadership, and culture. In turn, the transactional factors are affected – structure, systems, management practices and climate. These transformational and transactional factors together affect motivation, which, in turn, affects performance.”

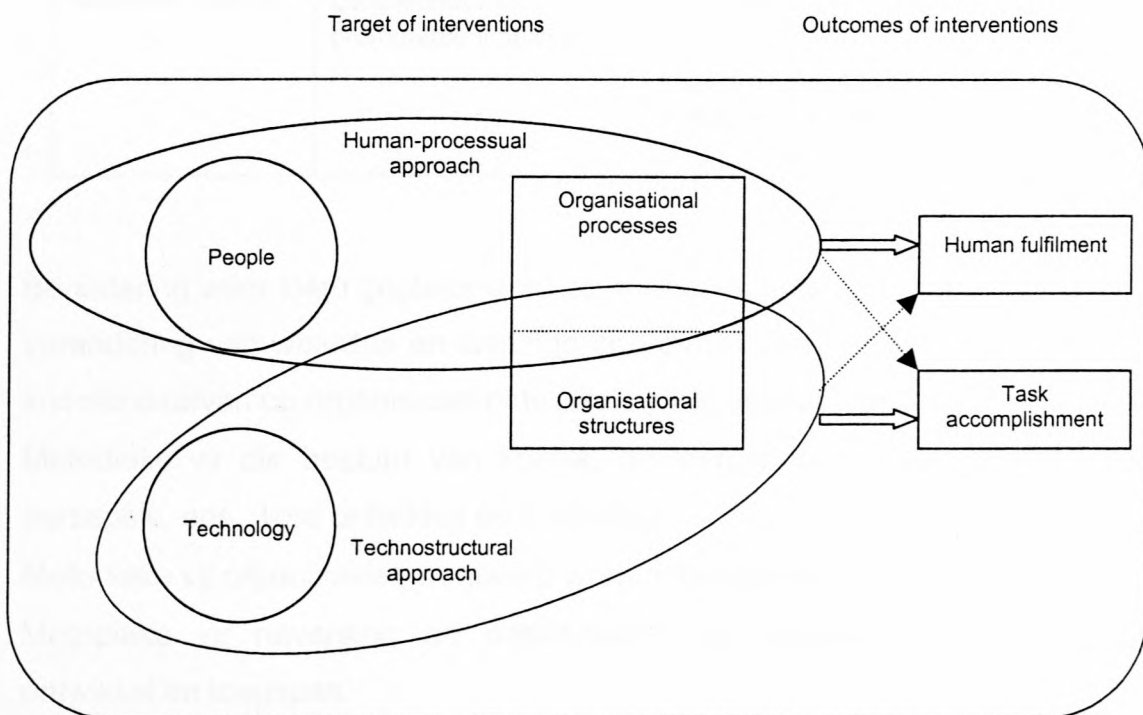
Nortier (1995:32) tref onderskeid tussen transformasie van organisasies en transisie van individue wanneer na bestuur van verandering verwys word.

Organisasietransformasie is volgens French *et al.* (1994:1) 'n resente uitbreiding van die organisasie-ontwikkelingskonsep en het in wese ten doel om grootskaalse paradigmatverandering ten opsigte van die organisasie se struktuur, prosesse, kultuur en oriëntasie tot sy omgewing te bereik.

2.2 Kenmerke van organisasie-ontwikkeling

Volgens Sashkin en Burke (1987:347-349 en 393-417) word organisasie-ontwikkeling gekenmerk aan sewe aspekte, naamlik:

- Sistematiese integrasie van die menslike en tegno-strukturele prosesse en strukture in teenstelling met die afsonderlike beskouing daarvan in organisasies. Hierdie integrasie word soos volg voorgestel:



Figuur 4.1: INTEGRASIE VAN PROSESSE EN STRUKTURE
(Sashkin & Burke, 1987:399)

- Sterk fokus op die konsep van kwaliteit werklewe vanuit die perspektiewe van die werknemer, organisasie en gemeenskap. Die veranderlikes word soos volg voorgestel:

Tabel 4.1: VERANDERLIKES IN KWALITEIT WERKLEWE (Sashkin & Burke, 1987:401)

WORKER	ORGANISATION	SOCIETY
Health Security Job satisfaction Adequate income	Productivity Absenteeism Turnover Development of promotable employees	Effect on propensity toward deviant behaviour Contribution towards 'full' employment Facilitation of positive intergenerational socialisation processes Impact on older citizenry (direct and indirect, current and future)

- Benadering waar klem geplaas word op leierskap, ontstaan, handhawing en verandering van waardes en sienings in organisasies geplaas word en die invloed daarvan op organisasie-ontwikkeling nagespeur word.
- Metodieke vir die bestuur van konflik, deelnemende bestuur, motivering, persepsie, ens, word ontwikkel en toegepas.
- Metodieke vir organisasieherontwerp word ontwikkel en toegepas.
- Metodieke vir navorsing en ontwikkeling van organisasieteorieë word ontwikkel en toegepas.
- Organisasietransformasie en die impak op die siening van beplande verandering gebaseer op gedragswetenskaplike, bestuurswetenskaplike en stelselteorieë word ontleed.

French *et al.* (1994:16) is van mening dat daar ses kenmerke is vir organisasie-ontwikkeling as benadering tot die bestuur van verandering in organisasies, naamlik:

- Dit is 'n strategie vir organisasieverbetering
- Dit is 'n langtermyn beplande en volgehoue proses.
- Dit behels die benutting van konsultante.
- Die tegnieke wat benut word is analities en ingestel op vaardigheidsontwikkeling.

- Die proses is op die aanname gebaseer dat groep- en intergroepverhoudinge effektiewe hefbome vir veranderinge is.
- Die proses is op gedragswetenskaplike beginsels gebaseer.

Volgens Beer *et al.* (1990b:161) het organisasie-ontwikkeling in die konsultasiebedryf ontstaan waar gedragswetenskaplike metodes ontwikkel is om bestuurders met die bereiking van verhoogde individuele, groeps- en organisasie-effektiwiteit te help. Hierdie metodes is diep gesetel in die kennis en teorie van verskeie gedragswetenskaplike velde, insluitende sielkunde, sosiologie, organisasiegedrag en bestuur.

Beer *et al.* (1990b:165) formuleer die doelwitte van organisasie-ontwikkeling soos volg:

“Enhancing congruence between organisational structure, processes, strategy, people, and culture, developing new and creative organisational solutions and developing the organisation’s self-renewing capacity.”

2.3 Organisasie-ontwikkeling en -transformasie

Verskeie skrywers beskou organisasietransformasie afsonderlik van organisasie-ontwikkeling insluitende Cummings & Worley (1993:52) en Porras en Silvers, soos aangehaal in French *et al.* (1994:17).

Volgens die skrywers is die oogmerk van organisasie-ontwikkeling om die effektiwiteit van die organisasie en die werklewe van mense in die organisasie te verbeter deur beplande intervensies in die menslike hulpbronproses en die benutting van gedragswetenskaplike kennis, strategieë en tegnieke. Dit is om organisasiewyd betekenisvolle en omvattende paradigmaterskuiwings te bewerkstellig, waardeur alle aspekte van die organisasie se bestuur en bedryf aan verandering onderwerp word ten einde te verseker dat die nuwe beleid, produkte of dienste, prosesse, struktuur, stelsels, hulpbronne, bestuur en organisasiekultuur die bereiking van die organisasie se nuwe strategiese rigting, visie, missie, doelwitte en waardes sal ondersteun en verseker.

3. PROSESSE EN MODELLE VIR ORGANISASIE-ONTWIKKELING EN -TRANSFORMASIE

3.1 Inleiding

Verskeie skrywers het prosesse en raamwerke ontwikkel vir die beplanning en implementering van organisasie-ontwikkeling en -transformasie. Verskillende modelle vir die bestuur van verandering deur middel van organisasie-ontwikkeling en organisasietransformasie word aangebied. Hierdie modelle sluit die volgende in:

- Beplande veranderingsmodelle vir die bestuur van verandering.
- Klassieke ontvriësing - verandering - hervriësing en verwante modelle.
- Aksienavorsingsmodel vir die bestuur van verandering.
- Opname-terugvoermodelmetode vir die bestuur van verandering.
- Modelle vir transformasie van die organisasie.
- Lerende organisasie metode vir die bestuur van verandering.
- Sisteemmodel vir die bestuur van verandering.
- Vergelyking tussen Lewin se drie-fasemodel, aksienavorsing en beplande veranderingsmodelle.

3.2 Beplande veranderingsmodelle vir die bestuur van verandering

“Planned change is defined as a process, guided by someone in authority, used to modify or create strategies, policies, procedures, internal operations, products, or services for an organisation that combines thinking about ways to resolve important problems and taking action to deal with the problems. Planned change is a disciplined effort that shapes and guides what an organisation (or work unit) does to deal with problems that merit action. If the process is adroitly managed, it facilitates communication among key people, accommodates diverse interests, provides a means of orderly decision making and lays the groundwork for the successful implementation of a plan.”

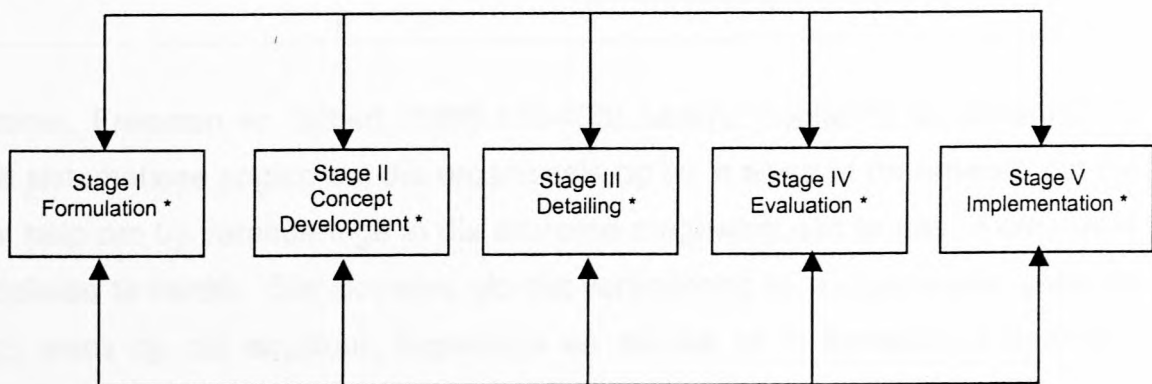
(Nutt, 1992:5)

Volgens Nutt (1992:14) word die sukses van beplande verandering gewoonlik belemmer wanneer een of meer van die volgende aanwesig is:

- Onduidelikheid oor die probleme wat aksies verlang.
- Gebrek aan instemming oor die noodsaaklikheid om aksie te neem.
- Onduidelikheid oor die hindernisse vir aksie.
- Gebrek aan innovasie.
- Misbruik van konsultante.
- Gebrek aan deelname.
- Ignorering van etiese kwessies.
- Ontwikkeling van slegs een opsie.
- Ignorering van vyandige klimaat.
- Gebrekkige leierskap, vaardighede en hulpbronne om planne deur te voer.

Nutt (1992:39) stel 'n algemene organisasieveranderingsproses voor, bekend as die beplande veranderingsproses. Die proses bestaan uit formulerings-, konseptonwikkelings-, detailerings-, evaluerings- en implementeringsfases. Die proses word deur 'n verantwoordelike bestuurder gedryf en kan strategiese en/of nie-strategiese doelwitte insluit. Strategiese verandering behels die daarstelling van nuwe rigting vir die organisasie, terwyl nie-strategiese verandering voortdurend plaasvind vir organisasieverbetering.

Die beplande veranderingsproses bestaan uit vyf stappe en word soos volg deur Nutt voorgestel:



* Any sequence of stages can be used.

Figuur 4.2: STAPPE IN DIE BEPLANDE VERANDERINGEPROSES
(Nutt, 1992:39)

Volgens Nutt (1992:59) is daar vier tipes beplanningsmetodes, naamlik:

- Navorsing en ontwikkeling.
- Sosiale verandering.
- Probleemoplossing.
- Ontwerp.

Vir elkeen van bogenoemde beplanningsmetodes word 'n aantal stappe voorgestel wat gevolg moet word om die verandering te bestuur. Tabel 4.2 som hierdie stappe op:

Tabel 4.2 : STAPPE VIR VIER TIPES BEPLANNINGSMETODES (Nutt, 1992:59)

NAVORSING & ONTWIKKELING	SOSIALE VERANDERING	PROBLEEM-OPLOSSING	ONTWERP
1. Navorsing	1. Bewuswording	1. Behoefte	1. Probleem
2. Ontwikkeling	2. Belangstelling	2. Ontwikkel relasies	2. Doelwitstelling
3. Produk en verpakking	3. Evaluering	3. Diagnose	2. Sintese
4. Verspreiding	4. Toets	4. Intensies	3. Ontleding
5. Aanname	5. Aanname	5. Oorgang	4. Optimisering
		6. Veralgemeen	5. Keuse
		7. Beeindiging	6. Implementering

Stoner, Freeman en Gilbert (1995:410-433) beskryf beplande verandering as die sistematiese poging om die organisasie op so 'n wyse te herontwerp dat dit sal help om by veranderinge in die eksterne omgewing aan te pas of om nuwe doelwitte te bereik. Die skrywers glo dat verandering in 'n organisasie gefokus kan wees op die struktuur, tegnologie en mense, of 'n kombinasie daarvan. Hulle is van mening dat:

- Struktuurverandering bereik word deur organisasie-ontwerp, desentralisasie en veranderde werkvloei.

- Tegnologieverandering verandering vereis in toerusting, prosesse, tegnieke en metode van navorsing en produksie.
- Mensveranderinge op nuwe vaardighede, houdings, persepsie en verwagtinge fokus.

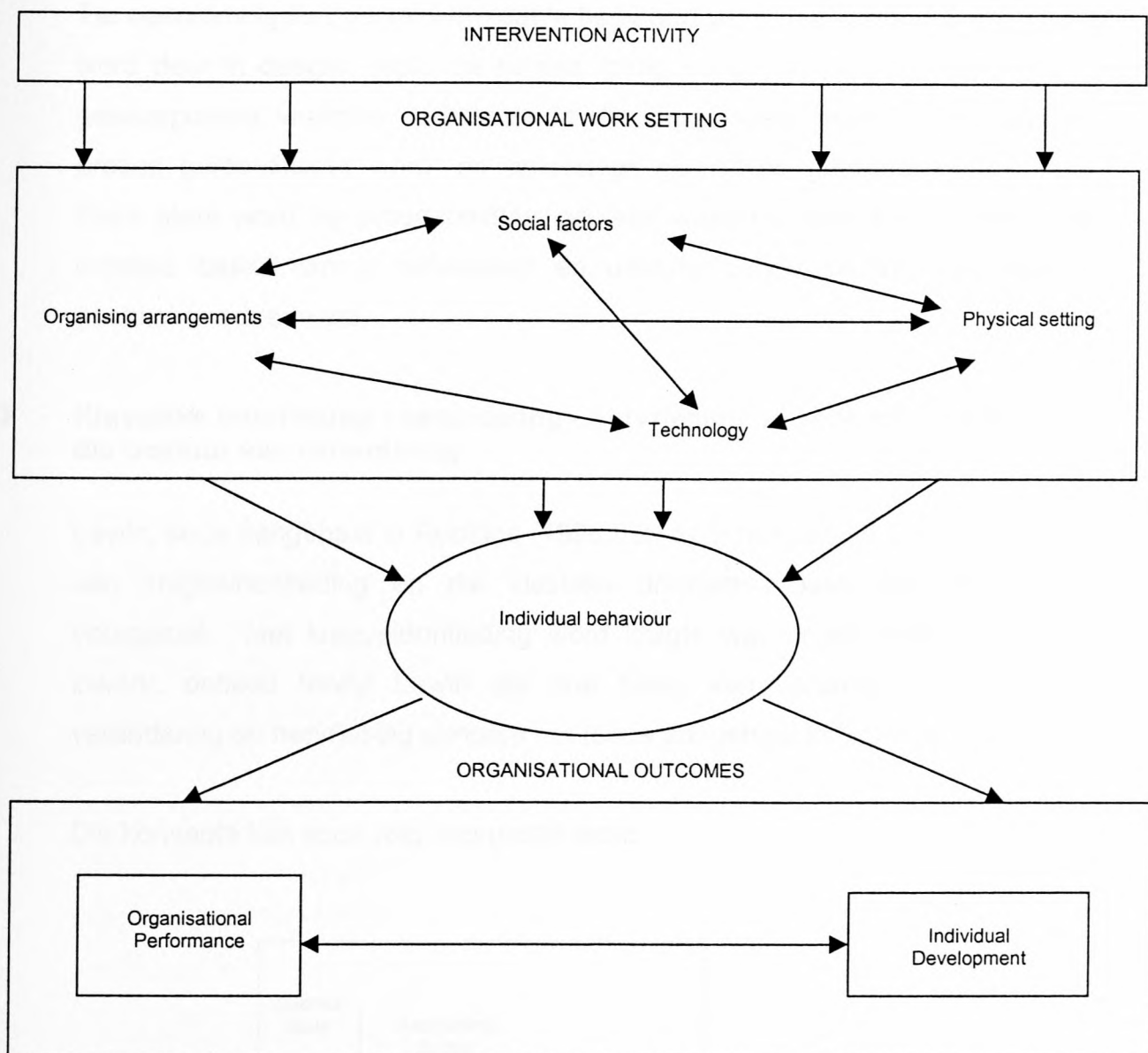
Volgens Stoner *et al.* (1995:425) is daar verskillende organisasie-ontwikkelings-tegnieke wat op die individu, groep en organisasie as geheel gefokus is:

- Tegnieke gefokus op die individu sluit sensitiviteitsopleiding en transaksionele analise in.
- Tegnieke gefokus op die groep sluit proseskonsultasie en spanbou in.
- Tegnieke gefokus op die intergroepverhoudings sluit konfrontasie-byeenkomste in.
- Tegnieke gefokus op die organisasie in geheel sluit vraelys-opnames in.

Robertson, Roberts en Porras (1993:621) het na aanleiding van 'n evaluering van 52 gevallestudies van bestuur van verandering 'n model ontwikkel wat as raamwerk vir beplande bestuur van verandering in organisasies kan dien.

Volgens Robertson *et al.* (1993:620-621) bestaan die werksomgewing van 'n organisasie uit vier substelsels, naamlik:

- Organisatoriese reëlins vir koördinerings en kontrole soos strukture, beloningstelsel, ensovoorts.
- Sosiale faktore wat die individuele en groepeienskappe van werknemers en hulle patrone van interaksie verteenwoordig.
- Tegnologie wat verwys na alle aspekte wat met werksontwerp, werksvloei, en inset-proses-uitset te doen het.
- Fisiese plasing en omgewing waarbinne die aktiwiteite plaasvind.



Figuur 4.3: TEORETIESE MODEL VIR DIE DINAMIKA VAN BEPLANDE ORGANISASIEVERANDERING (Robertson *et al.*, 1993:621)

Die vier substelsels is interaktief en interafhanklik, en verandering in die een substelsel het verandering in ander substelsels tot gevolg. Die model het merkbare ooreenkomste met die siening van Nadler (1981:191-211).

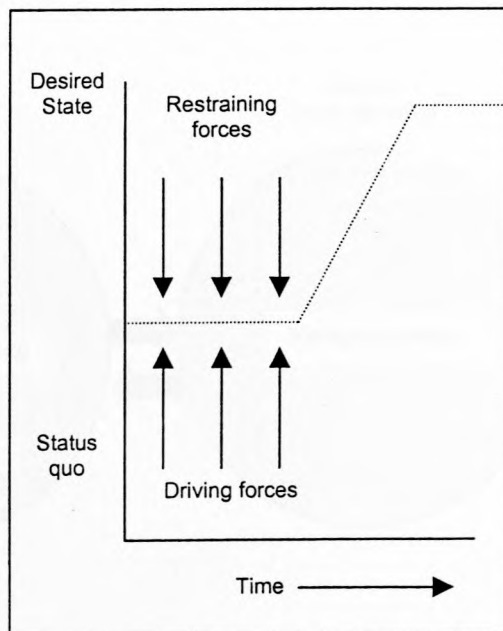
Robertson *et al.* (1993:629) het bevind dat daar 'n positiewe verwantskap tussen individuele gedragsverandering en organisasieverandering is. Hulle het ook bevind dat organisasie-ontwikkelingsintervensies positiewe verandering in die werksomgewing se vier substelsels tot gevolg gehad het.

Ter opsomming kan gestel word dat 'n beplande veranderingsmodel gekenmerk word deur 'n deeglik beplande proses, gerig en gedryf deur 'n persoon in 'n gesagsposisie waardeur probleme in die organisasie deur 'n deelnemende proses geïdentifiseer word, en oplossings gevind en geïmplementeer word. Sterk klem word op prosesbestuur geplaas waardeur oop kommunikasie en ordelike besluitneming gefasiliteer en uiteenvolgende sienings en belange geakkommodeer word.

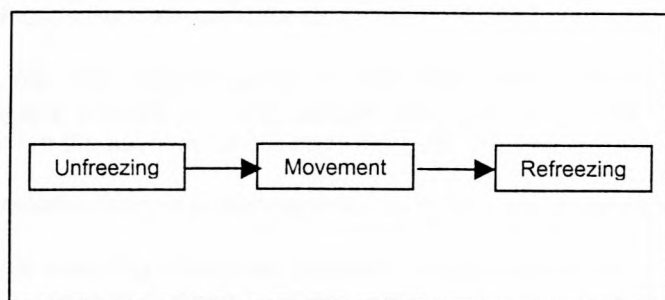
3.3 Klassieke ontvriësing - verandering - hervriësing en verwante modelle vir die bestuur van verandering

Lewin, soos aangehaal in Robbins (1998:639-640) het veral die twee konsepte van kragveldontleding en die klasieke driefases-proses van verandering voorgestel. Met kragveldontleding word kragte wat vir en teen verandering inwerk, ontleed terwyl Lewin die drie fases van verandering ontvriësing, verandering en hervriësing genoem het (soos aangehaal in Robbins, 1998).

Die konsepte kan soos volg voorgestel word:



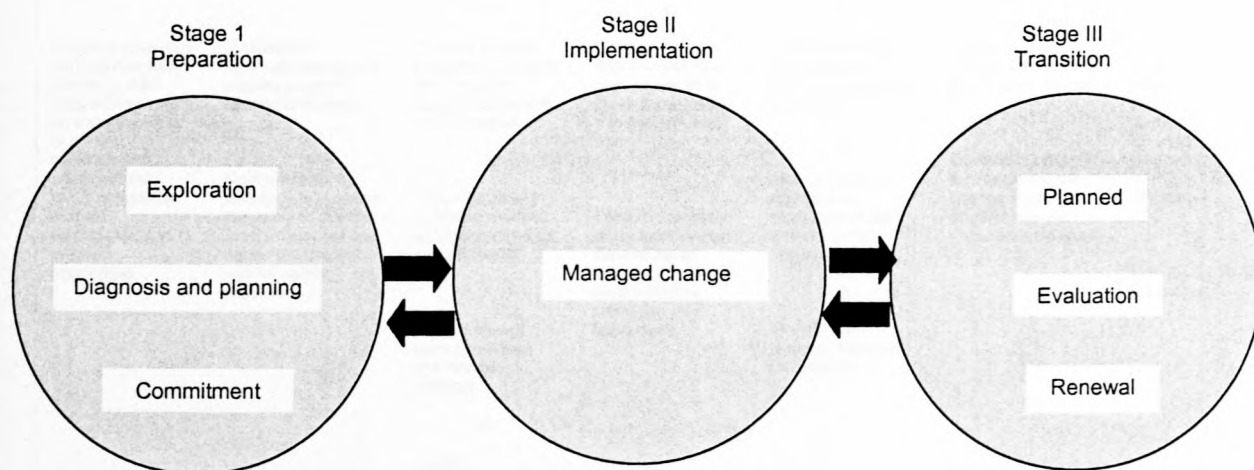
Figuur 4.4: ONTVRIESING VAN DIE STATUS QUO DEUR KRAVELDONTLEDING (Lewin, soos aangehaal in Robbins, 1998:640)



Figuur 4.5: DRIE-STAP-VERANDERINGSMODEL (Lewin, soos aangehaal in Robbins, 1998:639)

Verskeie skrywers toon groot ooreenkomste met die siening van Warrick soos aangehaal in French *et al.* (1994:463-472) dat daar drie breë fases en ses basiese beginsels vir die suksesvolle bestuur van verandering is, insluitende Beer, *et al.* (1990b), Boyett en Conn (1988), Kanter *et al.* (1992), Schaffer en Thompson (1992) en Jamieson en O'Mara (1991).

Warrick, soos aangehaal in French *et al.* (1994:468) is van mening dat die proses van verandering uit drie fases bestaan, naamlik voorbereiding, implementering en oorgang, skematies soos volg voorgestel:



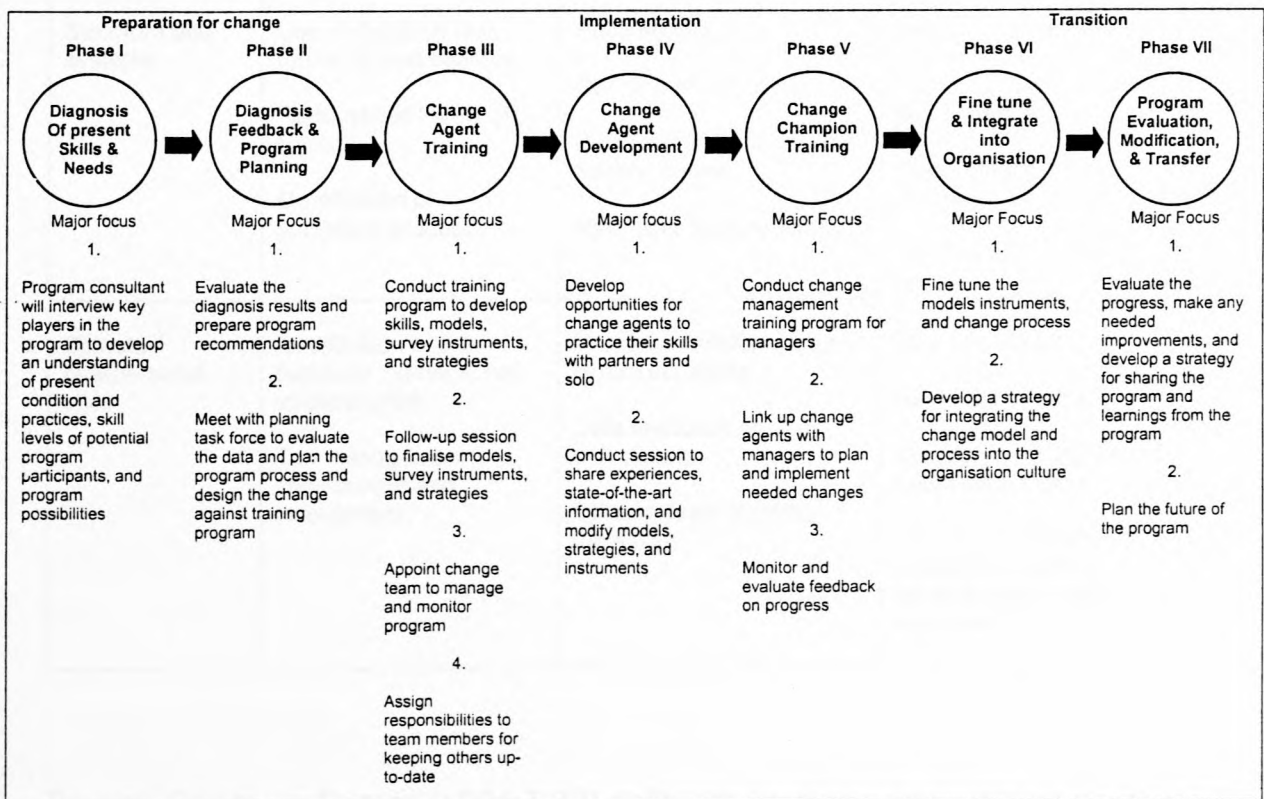
The Six Basics of Managing Change

1. *"Clarify reality and the need for change.*
2. *Develop a results-oriented, rather than activities-oriented, strategy for change.*

3. *Plan and manage the change process by following the three stages of change and the seven steps in the change process.*
4. *Involve the key stakeholders in planning and managing the change process. Stakeholders include the key people who are in the best position to influence or contribute to the success of desired changes.*
5. *Build in reliable feedback mechanisms to monitor and manage the change process.*
6. *Assure the enabling structures (mission, values, goals, resources, organisation design, reward and valuing systems, policies and so on) are aligned to facilitate and reinforce the desired changes."*

Figuur 4.6: DRIE FASES VAN VERANDERING (Warrick, soos aangehaal in French et al., 1994:468)

Warrick, soos aangehaal in French et al. (1994:469), verdeel die drie hoofases van verandering in 'n aantal subfases met die klem op die verskillende fokusse wat in die subfases geplaas moet word. Die program word skematies soos volg voorgestel:



Figuur 4.7: HOOF-EN SUBFASES VAN BESTUUR VAN VERANDERING (Warrick, soos aangehaal in French et al., 1994:469)

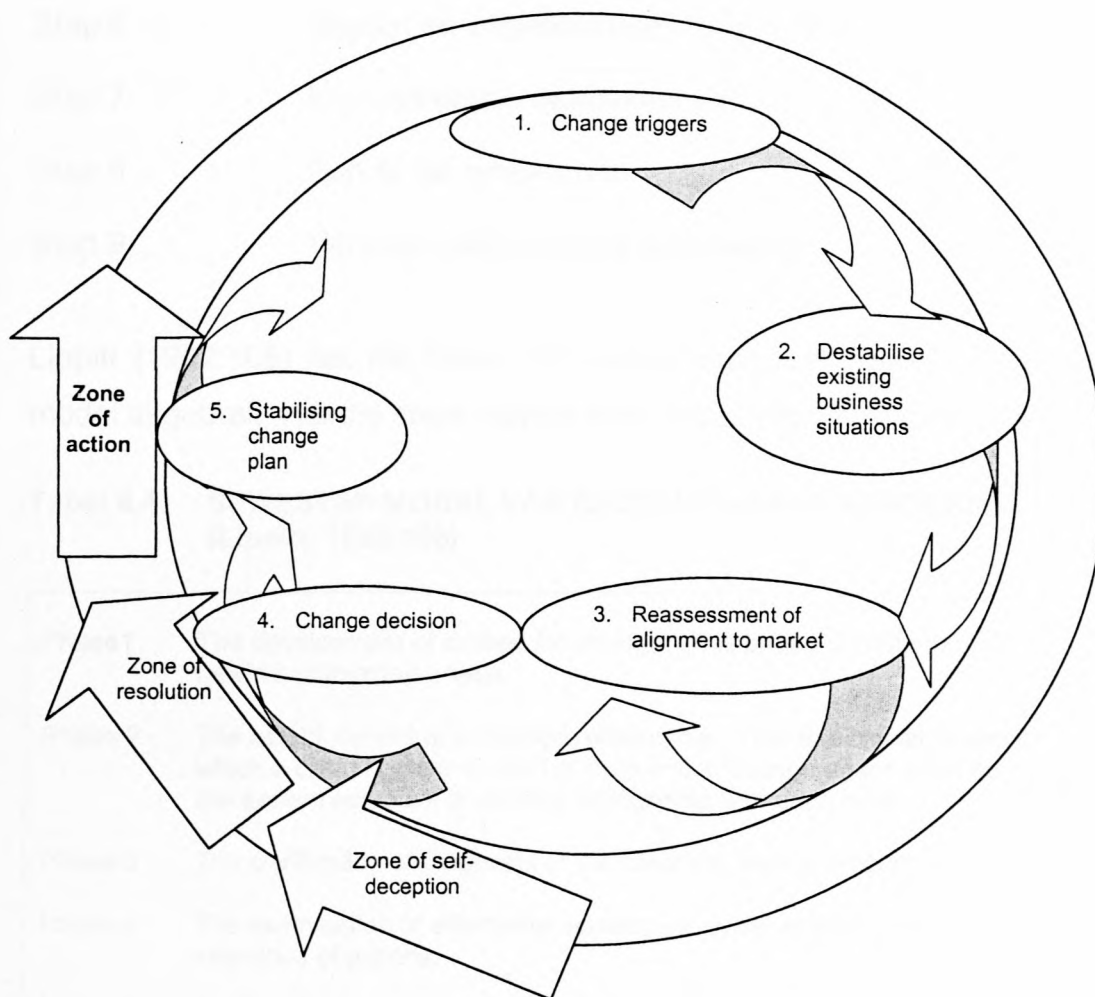
Goodstein en Burke, soos aangehaal in French *et al.* (1994:477) het die drie-fase-model van verandering van Lewin, soos aangehaal in Robbins (1998), (ontvries - verandering - hervries) op die British Airways-organisasie toegepas en dui die veranderinge op die drie vlakke binne die drie fases soos volg aan:

Tabel 4.3: TOEPASSING VAN LEWIN SE MODEL IN DIE BRITISH AIRWAYS (BA)-VERANDERINGSPROSES (Goodstein & Burke soos aangehaal in French *et al.*, 1994:477)

LEVELS	UNFREEZING	MOVEMENT	REFREEZING
Individual	Downsizing of workforce (59,000 to 37,000) ; middle management especially hard hit. New top management team "Putting People First"	Acceptance of concept of 'emotional labour' Personal staff as internal consultants. 'Managing People First' Peer support groups	Continued commitment of top management. Promotion of staff with new BA values. 'Top Flight Academics' 'Open Learning' programs
Structure and systems	Use of diagonal task forces to plan change. Reduction in levels of hierarchy. Modification of budgeting process.	Profit sharing Opening of Terminal 4. Purchase of Chartridge as training centre. New 'user-friendly' MIS	New performance appraisal system based on both behaviour and performance. Performance-based compensation system. Continued use of task forces.
Climate / interpersonal style	Redefinition of the business : service, not transportation. Top management commitment and involvement.	Greater emphasis on open communications. Data feedback on work-unit climate. Off-site, team-building meetings.	New uniforms. New coat of arms. Development and use of cabin-crew teams. Continued use of data based feedback on climate and management practices.

Berger, Sikora en Berger (1994:7-32) definieer organisasieveranderinge as die deurlopende proses om 'n organisasie in pas met sy omgewing te bring en dit meer verantwoordelik en effektief te doen as sy konkurrente. Die passing is die voortdurende sinkronisasie van vier sleutelbestuurshefbome, naamlik strategie, bedryf, kultuur en vergoeding. Die klassieke ontvriesing-verandering-

hervriesingsfases is deur Berger *et al.* (1994:7) aangepas na vyf fases en word skematies soos volg voorgestel:



Figuur 4.8: MODEL VIR BESTUUR VAN VERANDERING
(Berger *et al.*, 1994:7)

Burnes (1992:256-273) bied nege praktiese stappe vir effektiewe organisasieverandering en bestuur van verandering aan. Stappe 1 tot 5 dui die voorwaarde vir effektiewe verandering (ontvriësing) aan, stappe 6 tot 8 fokus op die veranderinge (oorgang) en stap 9 fokus op die instandhouding in die nuwe situasie (hervriësing):

- | | | |
|--------|---|---|
| Stap 1 | : | Skep 'n nuwe visie. |
| Stap 2 | : | Ontwikkel strategieë. |
| Stap 3 | : | Skep toestand of klimaat vir suksesvolle verandering. |

- Stap 4 : Skep die regte kultuur.
- Stap 5 : Bepaal die behoefte aan verandering.
- Stap 6 : Beplan en implementeer verandering.
- Stap 7 : Kry maksimale betrokkenheid.
- Stap 8 : Behou die momentum.
- Stap 9 : Verseker deurlopende verbetering.

Lippitt (1982:108) het die fases van verandering van Lewin in 'n sewe stap model uitgebrei. Hierdie sewe stappe word soos volg uiteengesit:

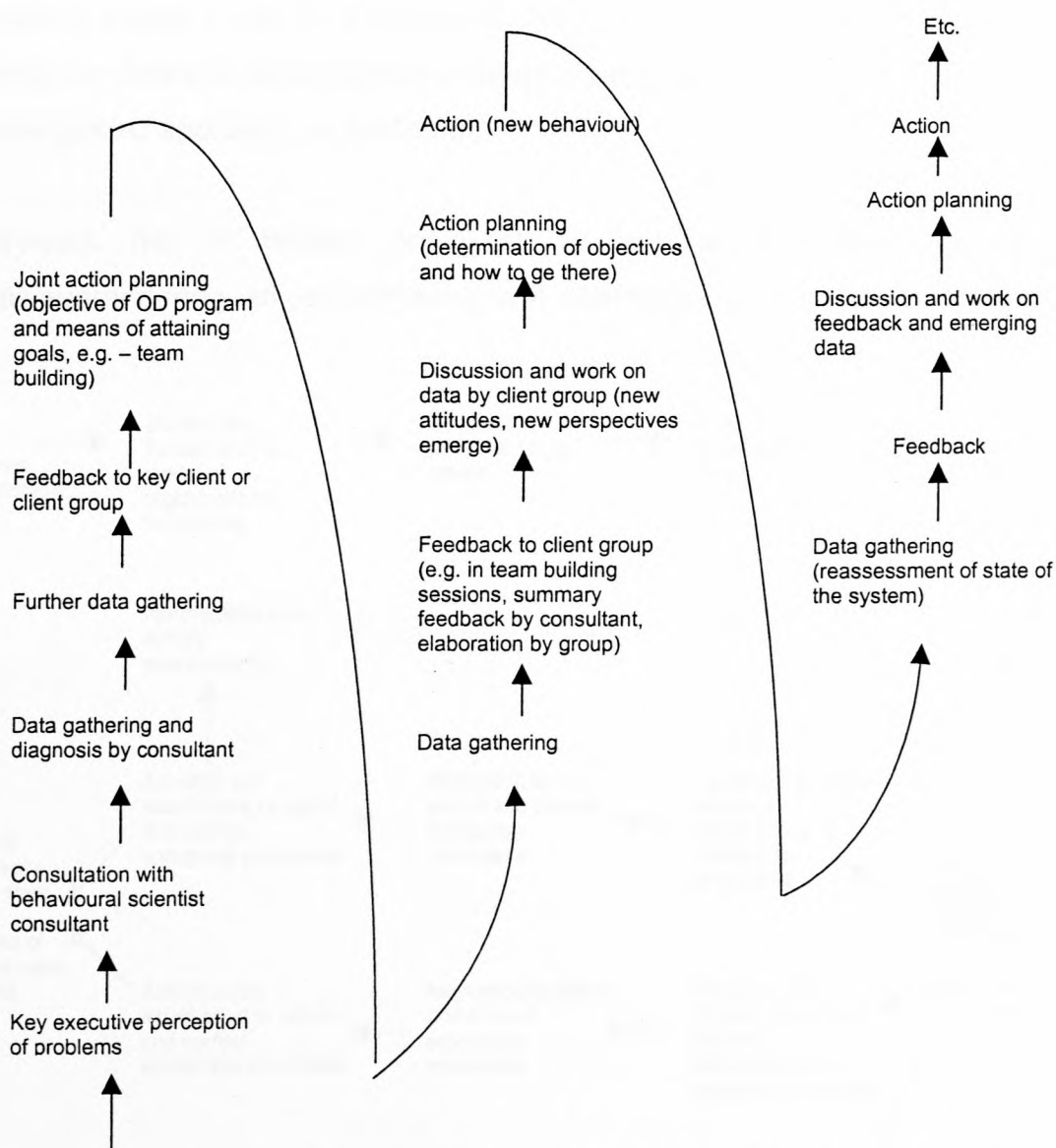
Tabel 4.4: SEWESTAP-MODEL VAN BESTUUR VAN VERANDERING (Lippitt, 1982:108)

Phase 1	The development of a need for change. This phase corresponds to Lewin's unfreezing phase.
Phase 2	The establishment of a change relationship. This is a crucial phase in which a client system in need of help and a 'change agent' from outside the system establish a working relationship with each other.
Phase 3	The clarification of diagnosis of the client's system's problem.
Phase 4	The examination of alternative routes and goals; establishing goals and intentions of actions.
Phase 5	The transformation of intentions into actual change efforts. Phase 3, 4 and 5 correspond to Lewin's moving phase.
Phase 6	The generalisation and stabilisation of change. This corresponds to Lewin's freezing phase.
Phase 7	Achieving a terminal relationship.

Uit die literatuurstudie is dit duidelik dat Lewin se bydrae tot die vakgebied van die bestuur van verandering fundamenteel was. Verskeie skrywers brei uit op die drie basiese fases van ontvriesing - verandering - hervriesing. Die fokus bly oorwegend steeds op die fases van voorbereiding van die organisasie op verandering, die implementering van verandering en daarna die vestiging en instandhouding van die verandering wat teweeggebring is.

3.4 Aksienavorsingsmodel vir die bestuur van verandering

French en Bell (1969:26) het 'n aksienavorsingsmodel vir die bestuur van verandering daargestel wat herhalende stappe van inligtingversameling, gesamentlike aksiebeplanning en terugvoering insluit. Lippit (1982:85) definieer die aksienavorsingsproses van French en Bell soos volg: *"The process of initiating, creating and confronting needed changes so as to make it possible for organisations to become or remain viable, to adapt to new conditions, to solve problems, and to learn from experiences."*



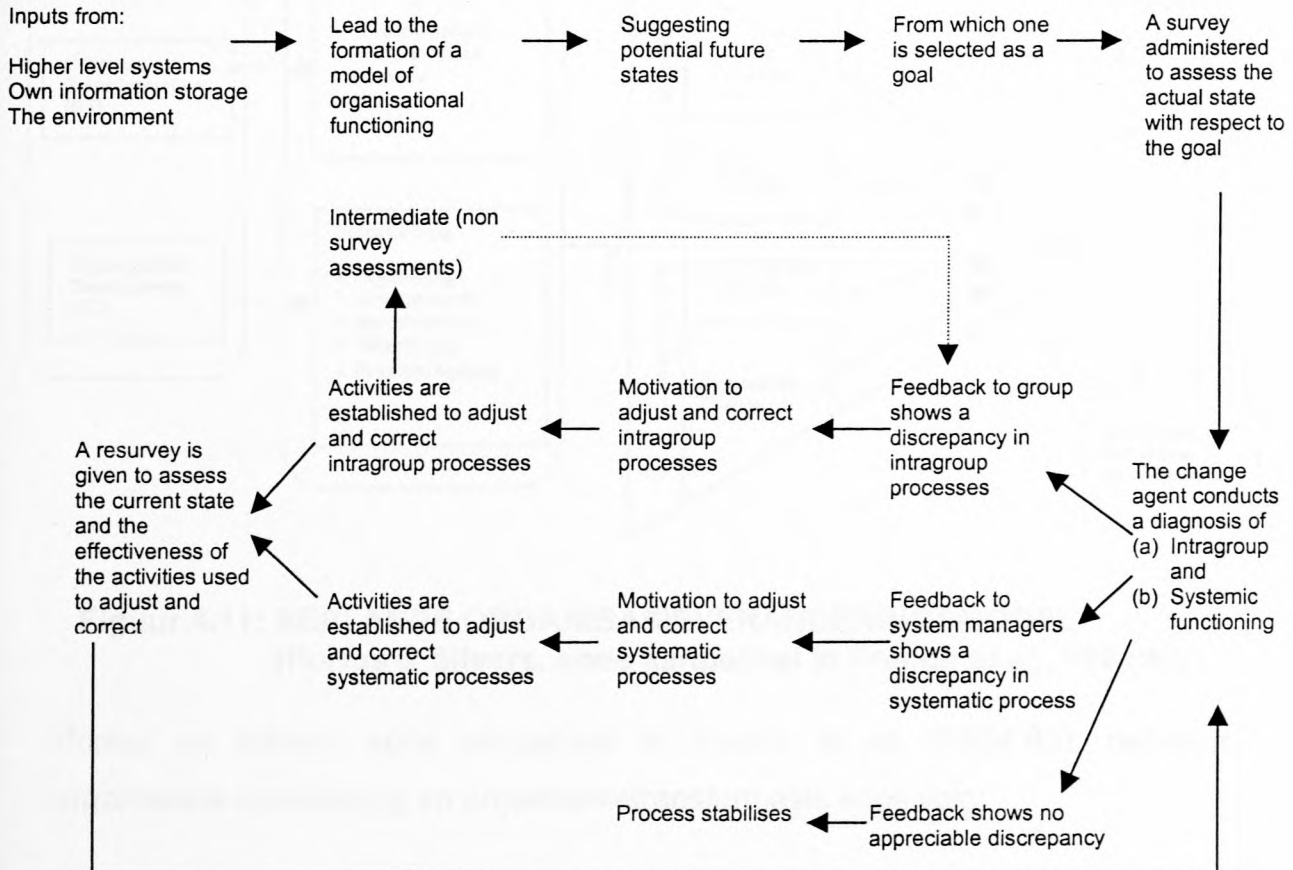
Figuur 4.9: AKSIENAVORSINGSPROSES VIR ORGANISASIE-ONTWIKKELING (French & Bell, 1969:20)

3.5 Opname-terugvoermodel vir bestuur van verandering

Bowers en Franklin, soos aangehaal in French *et al.* (1994:258), is van mening dat die opname-terugvoermodelmetode 'n sterk metode is om organisasieverandering te beplan, uit te voer en te evalueer:

"We feel that survey-guided development has pressed, from its own necessity, the construction of reliable, valid, standardised instruments for assessing organisational functioning. The availability of such instruments, together with the accumulating critical mass of knowledge, leads us to considerable optimism concerning the future of organisational development in general and concerning the survey-guided approach, in particular."

Die skrywers het 'n proses ontwikkel vir suksesvolle opnamegerigte organisasieverandering en -ontwikkeling wat skematies soos volg voorgestel word:



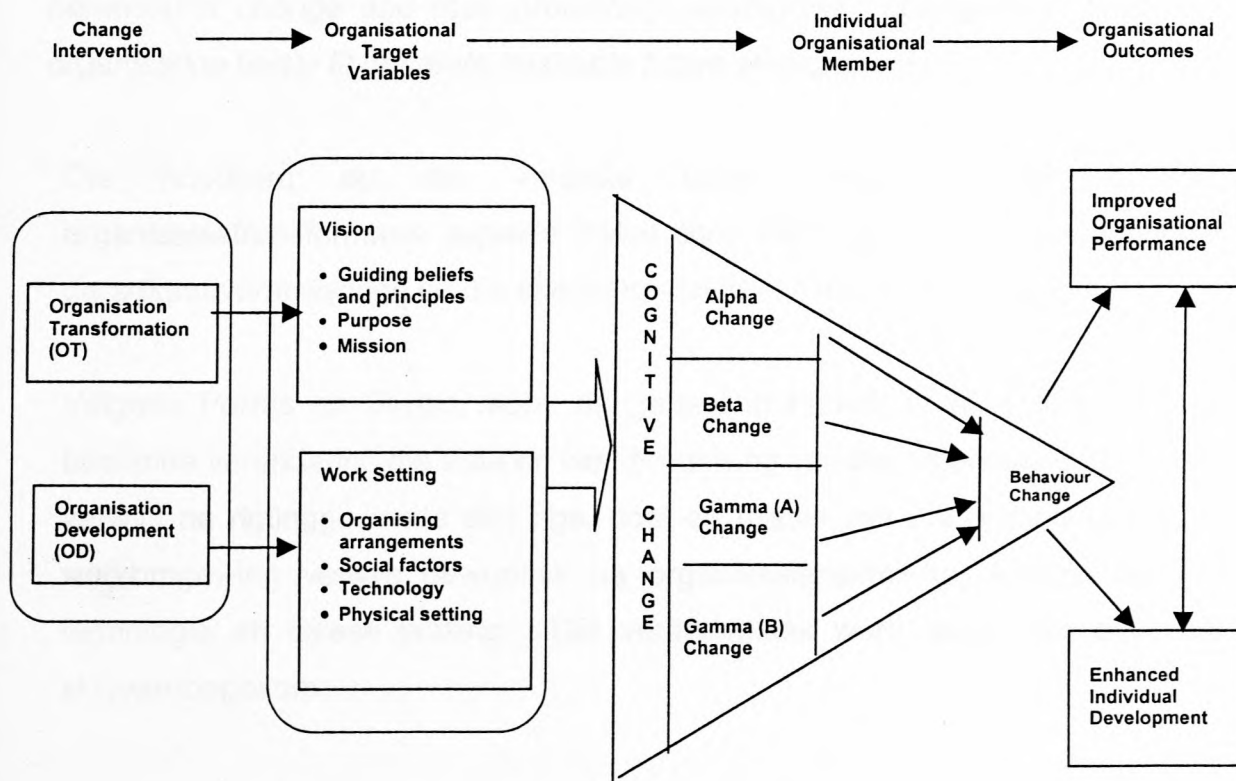
Figuur 4.10: OPNAMEGERIGTE ORGANISASIE-ONTWIKKELINGSMODEL
(Bowers & Franklin, soos aangehaal in French *et al.*, 1994:267)

3.6 Modelle vir transformasie van organisasies

Porras en Silvers, soos aangehaal in French *et al.* (1994:83), het 'n veranderingsmodel ontwikkel met vier duidelike komponente, naamlik:

- Intervensie.
- Organisasieveranderlikes.
- Individuele lede van die organisasie vir verandering.
- Organisasie-uitkoms of –resultate.

Die beplande veranderingsmodel kan skematies soos volg voorgestel word:



Figuur 4.11: BEPLANDE ORGANISASIEVERANDERINGSMODEL
(Porras & Silvers, soos aangehaal in French *et al.*, 1994:83)

Porras en Silvers, soos aangehaal in French *et al.* (1994:83), definieer organisasie-ontwikkeling en organisasietransformasie soos volg:

“Organisational development is a set of behavioural science theories, values, strategies, and techniques aimed at the planned change of organisational work settings with the intention of generating alpha, beta, and/or gamma (A) cognition change in individual organisational members, leading to behavioural change and thus creating a better fit between the organisation’s capabilities and its current environmental demands, or promoting changes that help the organisation to better fit predicted future environments.”

“Organisational transformation is a set of behavioural science theories, values, strategies, and techniques aimed at the planned change of organisational vision and work settings with the intention of generating alpha, beta, gamma (A) and/or gamma (B) cognition change in individual organisational members, leading to behavioural change and thus promoting paradigmatic change that helps the organisation better fit or create desirable future environments.”

Die hoofklem op die verskille tussen die strategieë is dat organisasietransformasie aspekte insluit soos visie, gamma (B)-veranderinge, paradigmatveranderinge en die skepping van 'n verlangde toekoms.

Volgens Porras en Silvers, soos aangehaal in French et al. (1994:84) raak beplande verandering die visie en werkomgewing van die organisasie. Die visie verwys na rigtinggewende sienings, doel en missie van die organisasie. Die werkomgewing verwys gewoonlik na organisasiekenmerke, sosiale faktore, tegnologie en fisiese plasing. Die veranderlikes word soos volg deur die skrywer opgesom:

Tabel 4.5: WERKOMGEWINGVERANDERLIKES
(Porras & Silvers, soos aangehaal in French *et al.*, 1994:98)

ORGANISING ARRANGEMENTS	SOCIAL FACTORS	TECHNOLOGY	PHYSICAL SETTING
A. Goals	A. Culture	A. Tools, equipment & machinery	A. Space configuration
B. Strategies	B. Interaction processes	B. Technical expertise	B. Physical ambiance
C. Formal structure	C. Social patterns & networks	C. Job design	C. Interior design
D. Administrative policies & procedures	D. Individual attributes	D. Work flow design	D. Architectural design
E. Administrative systems	E. Management style	E. Technical policies & procedures	
F. Formal reward systems		F. Technical systems	
G. Ownership			

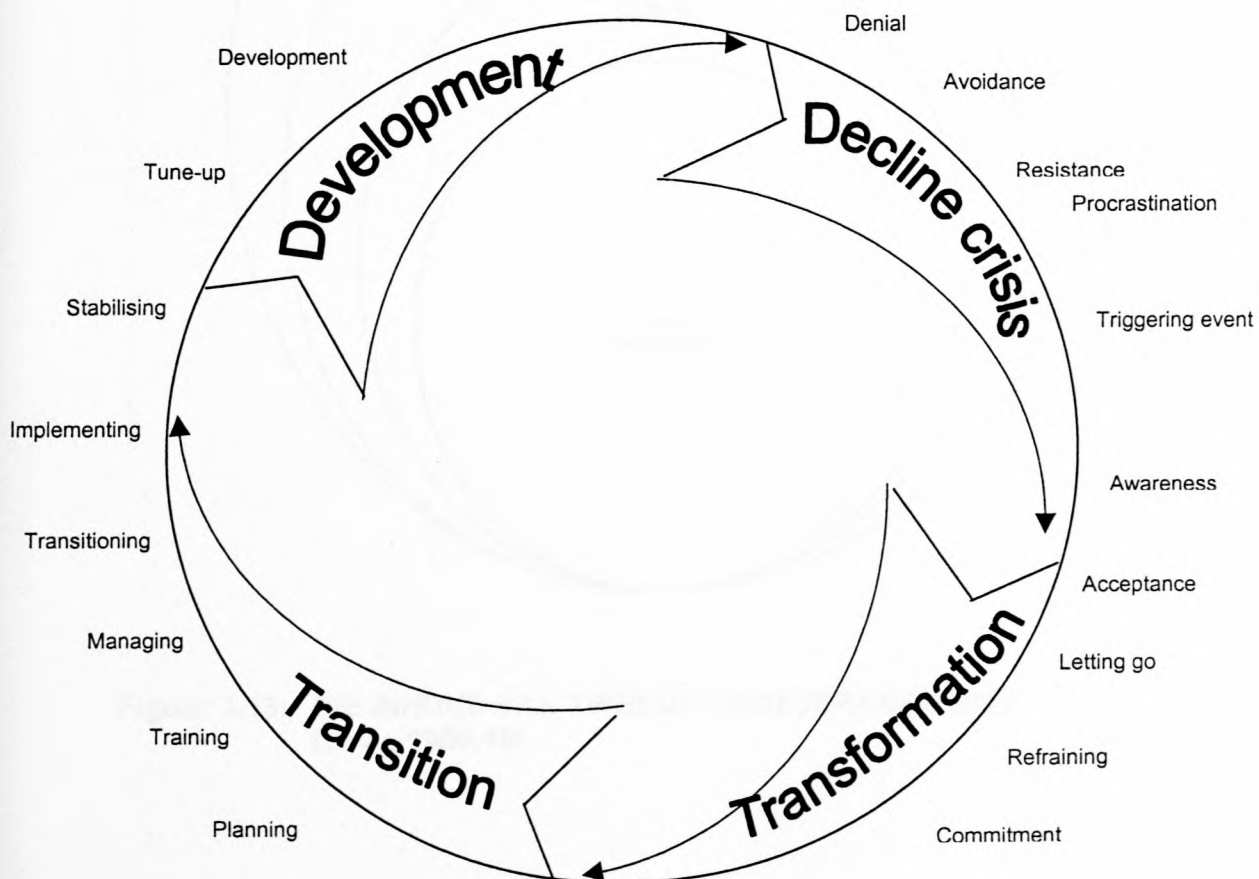
Die kognitiewe verandering wat by individue plaasvind kan volgens Porras en Silvers, soos aangehaal in French *et al.* (1994:87), in vier vlakke verdeel word, naamlik alfa-, beta-, gamma (A)- en gamma (B)-verandering :

- “(i) **Alpha Change:** *change in the perceived levels of variables within a paradigm without altering their configuration (e.g. a perceived improvement in skills).*
- (ii) **Beta Change:** *change in people’s view about the meaning of the value of any variable within an existing paradigm without altering their configuration (e.g. change in standards).*
- (iii) **Gamma (A):** *change in the configuration of an existing paradigm without the addition of new variables (e.g. changing the central value of a ‘production-driven’ paradigm from ‘cost containment’ to ‘total quality focus’; this results in the reconfiguration of all variables within this paradigm).*
- (iv) **Gamma (B):** *the replacement of one paradigm with another that contains some or all-new variables (e.g. replacing a ‘production-driven’ paradigm with a ‘customer-responsive’ paradigm). ”*

Volgens Porras en Silvers, soos aangehaal in French *et al.* (1984:88) is die uitkoms van organisasie-ontwikkeling en -transformasie enersyds op organisasieprestasie gefokus (*produktiwiteit, effektiwiteit, kwaliteit, ensovoorts*) en andersyds op die individuele ontwikkeling (*aktualisering van die self, verbeterde vaardighede en vermoëns, ensovoorts*)

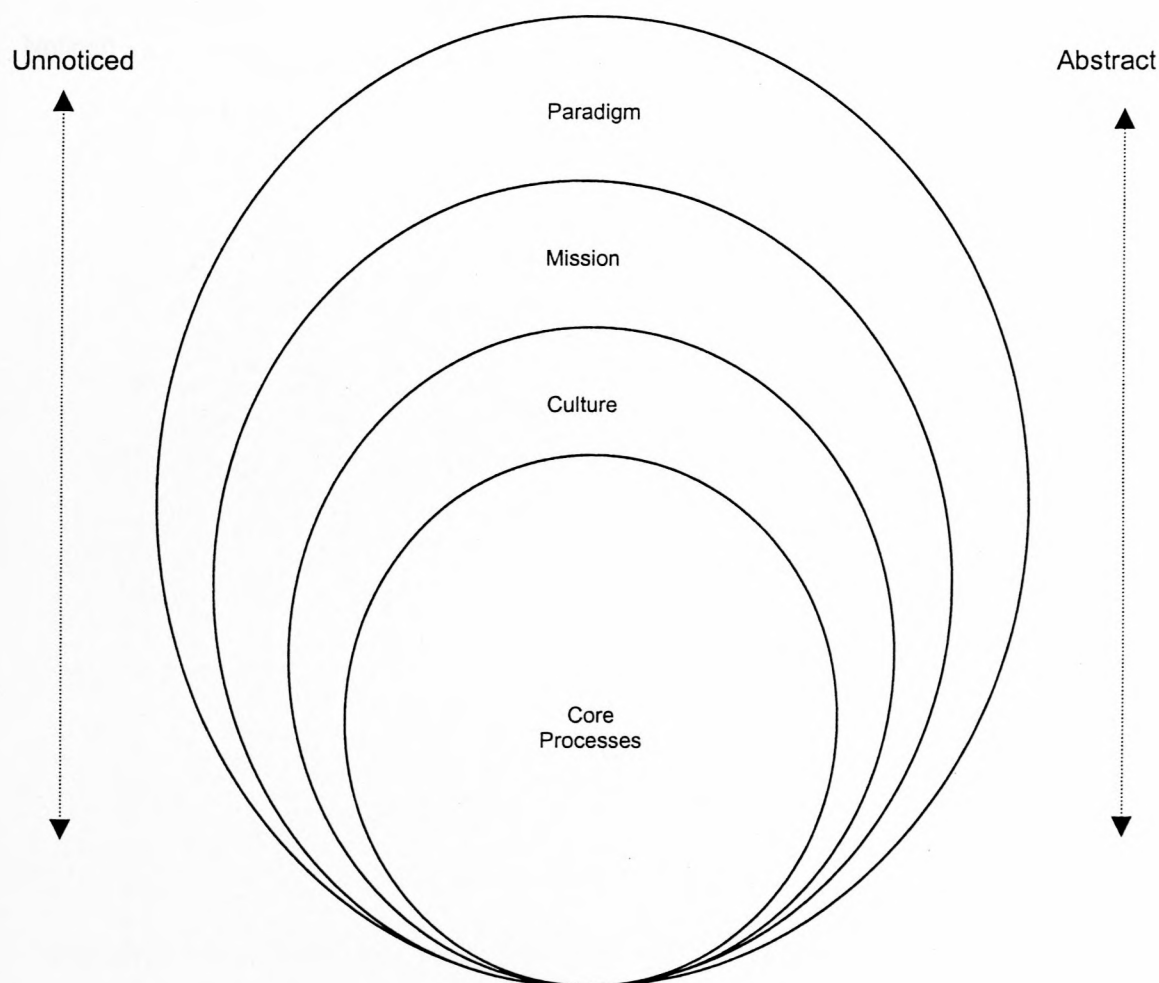
Levy (1986:14) is van mening dat die tweede-orde-verandering, bekend as organisasietransformasie die vier ontwikkelingsfases van 'n organisasie begelei. Hierdie ontwikkelingsfases is afname, transformasie, oorgang en stabilisering.

Die proses van verandering deur die vier ontwikkelingsfases word soos volg voorgestel:



Figuur 4.12: DIE SIKLUS VAN TWEEDE-ORDEVERANDERING
(Levy, 1986:14)

Levy (1986:16) is van mening dat die inhoud van verandering wissel tussen die konkrete en waarneembare (*byvoorbeeld kernprosesse*) tot die abstrakte en moeilik waarneembare (*byvoorbeeld paradigmas*). Dit kan soos volg voorgestel word:



Figuur 4.13: DIE INHOUD VAN TWEEDE-ORDEVERANDERING
(Levy, 1986:16)

Levy (1985:17) het 'n primêre doel van die ontwikkeling van die drywers, te wete om hulle transformasie gekennmerk deur te wete (1986:19) gegee as 'n uitdaging. Volgens hulle, bloot is paragraaf 4.14.1 van die veranderinge wat in werkse toestand.

Noticed

Concrete

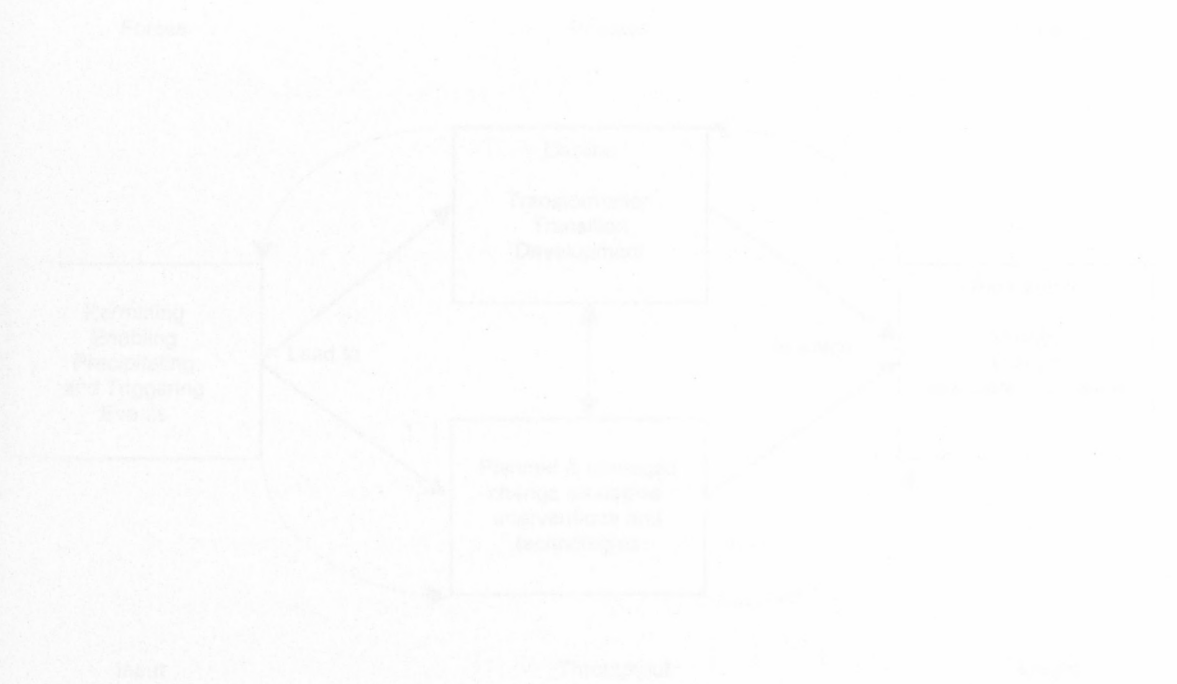
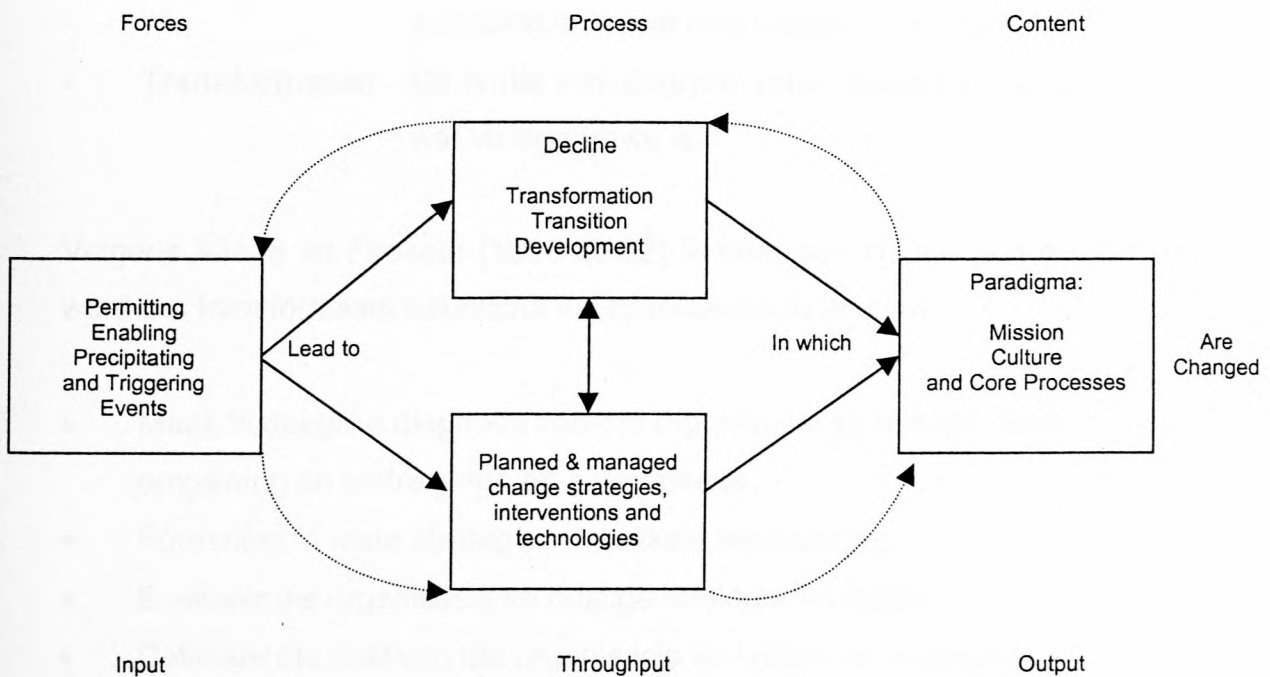


Figure 4.14: MODEL VIR TWEERDE-ORDEVERANLIGING

Levy (1986:17) het 'n geïntegreerde model vir die bestuur van verandering ontwikkel waarin die dryfvere, proses en inhoud van tweede-ordeverandering of transformasie gekombineer word. Tweede-ordeverandering word volgens Levy (1986:19) gesien as grootskaalse verandering in die kernprosesse, kultuur, missie, filosofie of paradigma van die organisasie. Die dryfvere vir veranderinge word as insette beskou. Die proses van verandering word as deurset en die paradigma-verandering as uitset beskou:



Figuur 4.14: MODEL VIR TWEEDE-ORDEVERANDERING (Levy, 1986:17)

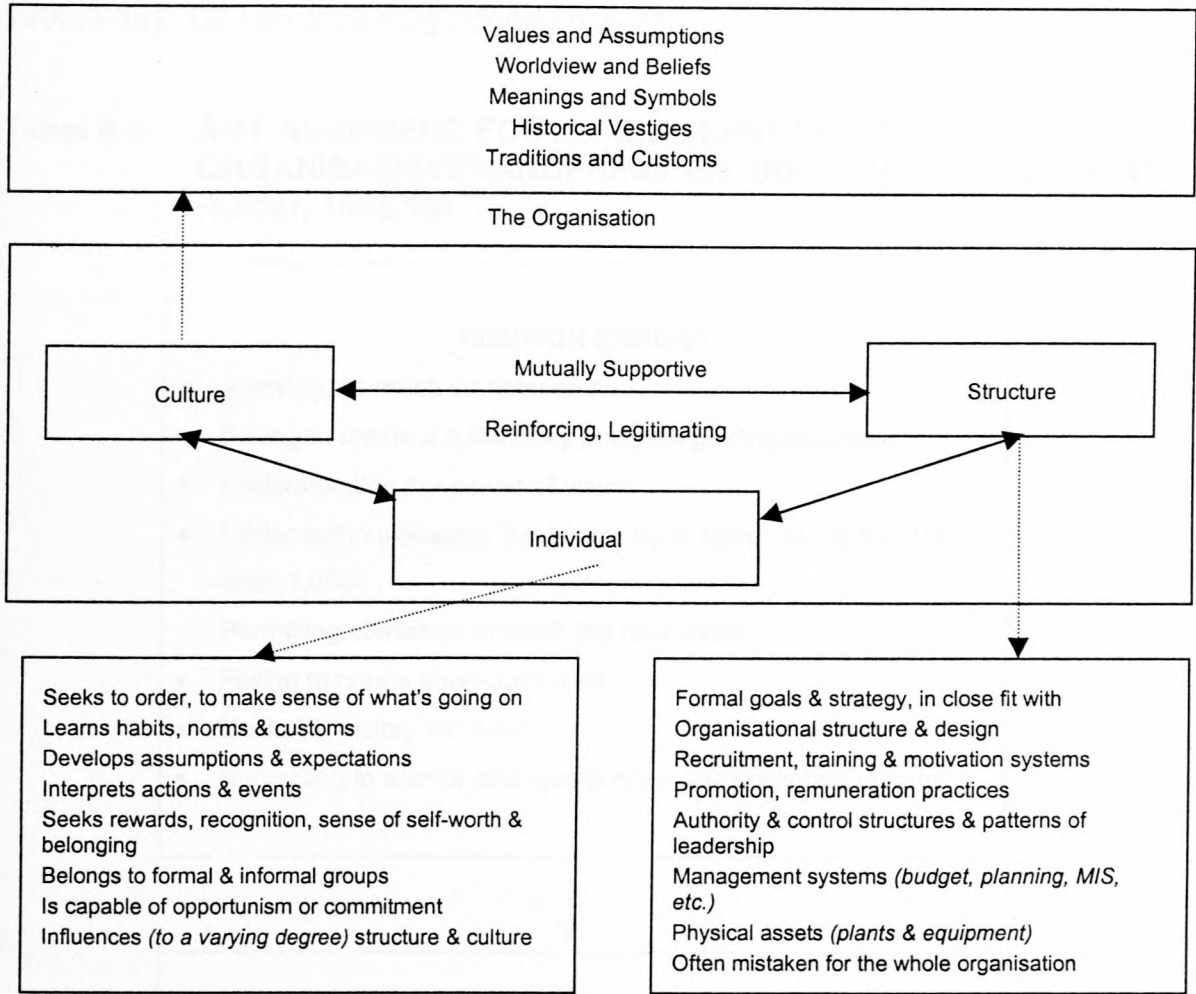
Allaire en Firsirotu (1985:26) het op grond van uitgebreide navorsing oor veranderinge in organisasies vier strategieë van verandering geïdentifiseer, naamlik:

- **Heroriëntasie:** Dit is die geleidelike disinvestering in die huidige besigheidsveld en herinvestering in 'n nuwe besigheidsveld.
- **Ommekeer :** Dit is 'n vinnige ingryping om die organisasie van ondergang te red en langtermynoplossings toe te pas.
- **Heroplewing:** Dit is die proses om nuwe verbruikers te verkry vir prestasie en nuwe metodes te benut om dit te bereik.
- **Transformasie:** Dit is die omvangryke veranderinge in die organisasie wat visiegedrewe is.

Volgens Allaire en Firsirotu (1985:26-32) is daar ses stappe wat gevolg moet word om transformasie suksesvol in organisasies te bestuur:

- Maak 'n deeglike diagnose van die organisasie se huidige passing met die omgewing en bedreigings en geleenthede.
- Formuleer 'n meta-strategie vir radikale verandering.
- Evalueer die organisasie se huidige struktuur en kultuur.
- Definieer die doel van die organisasie se kultuur en struktuur.
- Ontwikkel 'n breë agenda vir radikale verandering met inagneming van politieke ondersteuning, kommunikasieprogram en veranderingsagente.
- Stabiliseer die organisasie deur die bevordering van leiers wat verlangde gedrag demonstreer, verseker konsekwentheid tussen woord en daad, beheer sosialiseringprosesse en verseker dat menslike hulpbronbeleid die nuwe organisasiekultuur ondersteun.

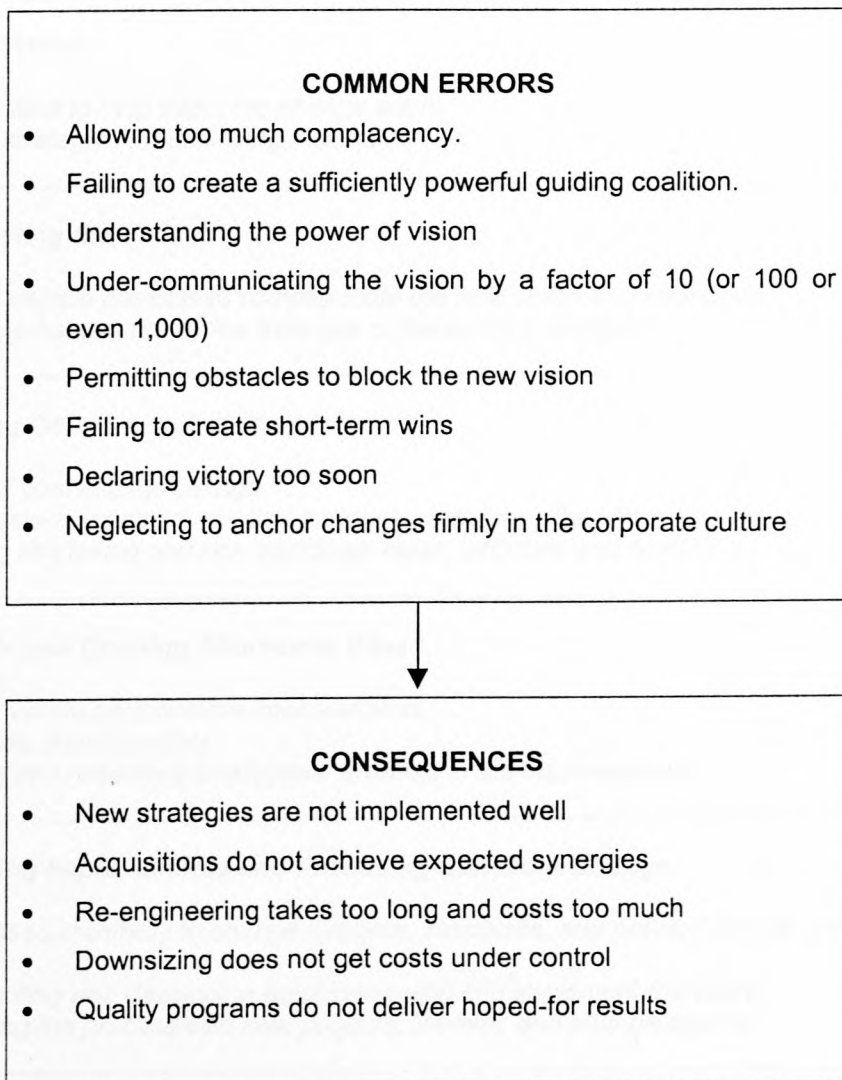
Figuur 4.16 beeld die dinamika van transformasie-elemente in organisasies skematies uit:



Figuur 4.16: DIE SKEMATIESE OORSIG VAN TRANSFORMASIE-ELEMENTE IN DIE ORGANISASIE (Allaire & Firsirotu, 1985:29)

Kotter het meer as 100 organisasies se interne transformasieprosesse ontleed waaruit 'n aantal lesse geleer is. Hy is van mening dat organisasies wisselende sukses met die bestuur van verandering behaal vanweë veral agt foute wat gemaak word met duidelike negatiewe gevolge vir die organisasie (Kotter, 1995:4-16). Dit kan soos volg opgesom word:

Tabel 4.6: AGT ALGEMENE FOUTE KENMERKEND AAN POGINGS TOT ORGANISASIEVERANDERING EN DIE GEVOLGE DAARVAN (Kotter, 1995:16)



Kotter (1995:35-158) gee 'n breedvoerige uiteensetting van agt stappe wat in die proses van verandering gevolg moet word om die algemene foute aan te spreek, naamlik:

Tabel 4.7: AGT STAPPE VIR TRANSFORMASIE (Kotter, 1995:61)

Establishing a Sense of Urgency <i>Examining market and competitive realities</i> <i>Identifying and discussing crisis, potential crisis, or major opportunities</i>	1
Forming a Powerful Guiding Coalition <i>Assembling a group with enough power to lead the change effort</i> <i>Encouraging the group to work together as a team</i>	2
Creating a Vision <i>Creating a vision to help direct the change effort</i> <i>Developing strategies for achieving that vision</i>	3
Communicating the Vision <i>Using every vehicle possible to communicate the new vision and strategies</i> <i>Teaching new behaviours by the example of the guiding coalition</i>	4
Empowering Others to act on the Vision <i>Getting rid of obstacles to change</i> <i>Changing systems or structures that seriously undermine the vision</i> <i>Encouraging risk taking and non-traditional ideas, activities and actions</i>	5
Planning for and Creating Short-term Wins <i>Planning for visible performance improvements</i> <i>Creating those improvements</i> <i>Recognising and rewarding employees' involved in the improvements</i>	6
Consolidating Improvements and Producing Still More Change <i>Using increased credibility to change systems, structures, and policies that do not fit the vision</i> <i>Hiring, promoting and developing employees who can implement the vision</i> <i>Reinvigorating the process with new projects, themes, and change agents</i>	7
Institutionalising New Approaches <i>Articulating the connections between the new behaviours and corporate success</i> <i>Developing the means to ensure leadership development and succession</i>	8

Tichy (1996:49) is van mening dat organisasietransformasie grootskaalse, totale organisasieverandering impliseer. Dit staan bekend as korporatiewe revolusie, en bestaan uit drie dele, naamlik:

- Die gewaarwording van die noodsaak vir verandering.
- Die visualisering van 'n toekomsvisie en mobilisering van mense vir die bereiking daarvan.
- Re-argitekturering, wat die herontwerp en ontwikkeling van 'n nuwe organisasie behels.

3.7 Lerende organisasiemetode vir die bestuur van verandering

Die lerende organisasiemetode om organisasieverandering te fasiliteer, is deur verskeie skrywers beklemtoon, insluitende Forrester (1971), Senge (1986), Schneiderman (1988), Kanter (1983), Keichel (1990), Pascale (1984), Peters (1987 & 1988) en Waterman (1987). Hierdie skrywers toon sterk ooreenkomste met die siening van Stata, soos aangehaal in French *et al.* (1994:356) wat die lerende organisasie soos volg beskryf:

"Organisational learning emerged as a fundamental concept; it not only helped us to better appreciate the power of system dynamics but also to integrate a broader range of management tools and methods to facilitate organisational change and improvement. In an even broader context, as I come to understand this concept more fully, I see organisational learning as the principal process by which management innovation occurs. In fact, I would argue that the rate at which individuals and organisations learn may become the only sustainable competitive advantage, especially in knowledge-intensive industries."

Volgens Stata, soos aangehaal in French *et al.* (1994:358), vind leer by individue plaas as 'n proses waardeur nuwe kennis en insigte verkry word om sodoende gedrag en optrede te verander. Net so vind organisasieleer plaas deur 'n proses waardeur die meeste besluitnemers saam leer, sienings en waardes deel en verbind is tot die bereiking van gemeenskaplike doelwitte vir veranderinge.

Volgens Stata is die vernaamste instrumente om die organisasieverandering te bestuur stelsel denke, beplanning en kwaliteitsverbetering.

3.8 Sisteemmodel vir die bestuur van verandering

Ackoff (1981:15-16) definieer 'n sisteemmodel vir die ontleding en bestuur van verandering in 'n organisasie soos volg:

"Systems is a set of two or more elements that satisfies the following three conditions:

- *The behaviour of each element has an effect on the behaviour of the whole.*
- *The behaviour of the elements and their effects on the whole are interdependent.*
- *However, subgroups of the elements are formed, each has an effect on the behaviour of the whole and none has an independent effect on it.*

The essential properties of a system taken as a whole derive from the interactions of its parts, not their actions taken separately. Therefore, when a system is taken apart it loses its essential properties."

Bowman en Jarrett (1996:213) het 'n sisteemmodel ontwikkel wat uit drie stappe bestaan waarvolgens verandering beplan en bestuur kan word:

- Die **inset-transformasie-uitsetmodel** word benut om sleutelkwessies te identifiseer wat in die beplande verandering hanteer moet word.

Tabel 4.8: INSET-TRANSFORMASIE-UITSETMODEL
(Bowman & Jarrett, 1996:213)

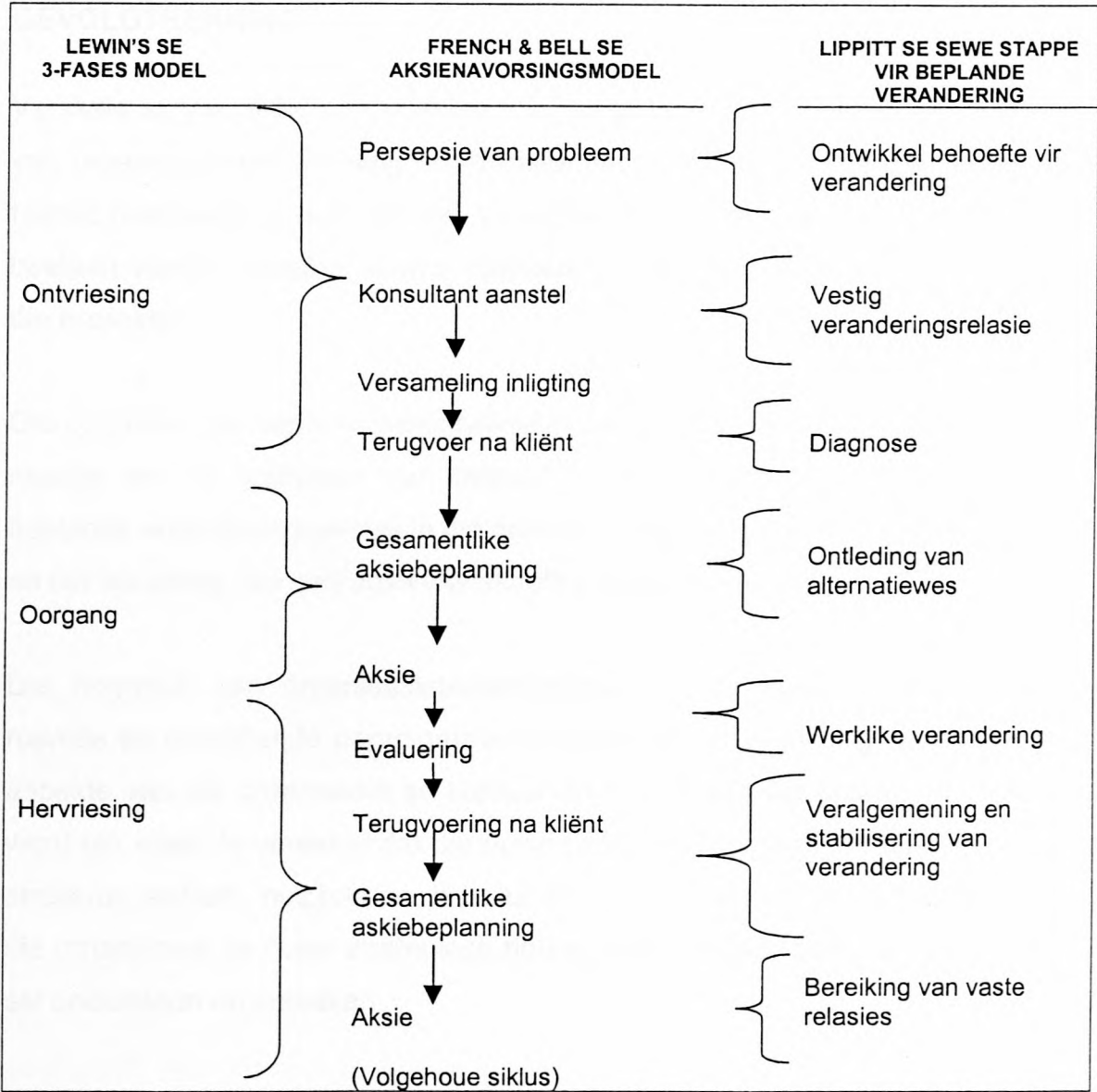
INSET	TRANSFORMASIE	UITSET
<ul style="list-style-type: none"> • Omgewing • Hulpbronne • Geskiedenis 	<ul style="list-style-type: none"> • Taak • Individu • Organisasie • Informeel 	<ul style="list-style-type: none"> • Doelbereiking • Hulpbronbenutting • Aanpassing • Groepprestasie • Individuele gedrag

Bogenoemde model herinner sterk aan die bydrae van Lewin soos aangehaal in Bowman & Jarrett (1996:214) oor verandering naamlik:

- Lewin se drie-stapmodel van verandering, naamlik ontvriësing - verandering - hervriësing.
- Lewin se kragveldontleding om kragte vir en teen verandering te identifiseer (soos aangehaal in Bowman & Jarrett, 1996).
- Bepaling van personeel en bestuur se respons vir en teen verandering met verwysing na houding en gedrag.

3.9 Vergelyking tussen drie modelle vir die bestuur van verandering

'n Vergelyking tussen die fases van verandering volgens Lewin, soos aangehaal in Bowman en Jarrett (1996:214), French en Bell (1969:26) en Lippitt (1982:108), kan soos volg voorgestel word:



Figuur 4.16: VERGELYKING TUSSEN DRIE MODELLE VIR ORGANISASIE-VERANDERING (French & Bell, 1969:20)

Ter opsomming kan opgemerk word dat die modelle onderskei word ten opsigte van metodiek, byvoorbeeld aksienavorsing en opname-terugvoermodelmetode; fokus, byvoorbeeld organisasielering wat op menslike kundigheid en vaardigheidsuitbreiding fokus; stelselbenadering, soos die sisteemmodel met inset-transformasie-uitset; omvang, byvoorbeeld organisasie-ontwikkeling teenoor -transformasie en prosesse wat duidelike fases en stappe uiteensit.

4. GEVOLGTREKKING

Verskeie skrywers se uiteensetting van die definisies, oogmerke en kenmerke van organisasie-ontwikkeling en -transformasie is ontleed. Die definiëring van hierdie bestuursprosesse het met tyd verskeie veranderinge ondergaan en daar bestaan vandag redelike sterk konsensus oor die oogmerke en kenmerke van die prosesse.

Die oogmerk van organisasie-ontwikkeling is om die effektiwiteit van die organisasie en die werklewe van mense in die organisasie te verbeter deur beplande veranderingsaksies in die menslike hulpbronproses, strukture, stelsels en die benutting van gedragswetenskaplike kennis en tegnieke.

Die oogmerk van organisasietransformasie is om organisasiewyd betekenisvolle en omvattende paradigmaverskuiwings te bewerkstellig, waardeur alle aspekte van die organisasie se bestuur en bedryf aan verandering onderwerp word ten einde te verseker dat die nuwe beleid, produkte of dienste, prosesse, struktuur, stelsels, hulpbronne, bestuur en organisasiekultuur die bereiking van die organisasie se nuwe strategiese rigting, visie, missie, doelwitte en waardes sal ondersteun en verseker.

Verskeie modelle vir organisasie-ontwikkeling as benadering tot die bestuur van verandering word in die literatuur aangebied. Die beplande veranderingsproses word gekenmerk deur 'n deeglik beplande proses, gerig en gedryf deur 'n persoon in 'n gesagsposisie, waardeur probleme in die organisasie deur 'n deelnemende proses geïdentifiseer en oplossings gevind en geïmplementeer word. Sterk klem word op prosesbestuur geplaas, waardeur oop kommunikasie en ordelike besluitneming gefasiliteer en uiteenvolgende sienings en belange geakkommodeer word.

Die klassieke ontvriesing - verandering - hervriesingsmodel dien steeds as basis vir verskeie modelle wat later verder deur skrywers ontwikkel is. Verskeie skrywers brei uit op die drie fases deur te verwys na stappe in die proses van verandering, maar die fokus bly veral op die voorbereiding van die organisasie

vir verandering, die implementering van verandering en die vestiging en instandhouding van die veranderinge wat teweeggebring is.

Die aksienavorsingsmodel vir die bestuur van verandering is ontwikkel om die herhalende stappe van inligtingversameling, aksiebeplanning en terugvoering te struktureer. Dit het as kenmerk die deurlopende proses om probleme te identifiseer, oplossings te vind, om uit lesse van die verlede te leer en sodoende voortdurend by veranderinge aan te pas.

In die literatuur is getuienis gevind vir die opname-terugvoermodelmetode om organisasieverandering te beplan, uit te voer en te evalueer. Die metode lê besondere klem op betroubare en geldige instrumente vir die evaluering van organisasiefunksionering.

'n Groot aantal skrywers tref 'n duidelike onderskeid tussen organisasie-transformasie en organisasie-ontwikkeling. Organisasie-ontwikkeling word beskou as die beplande proses om organisasieveranderinge teweeg te bring, met die doel om organisasie-effektiwiteit binne die raamwerk van die bestaande visie, missie en waardes te verhoog. Organisasie-transformasie verwys na grootskaalse verandering in paradigma van die bestuur en personeel van die organisasie, asook organisasieveranderinge wat nodig is om die nuwe visie en rigting van die organisasie te ondersteun.

Die lerende organisasiemetode om organisasieverandering te fasiliteer het onlangs populêr geword. Dit het as 'n fundamentele konsep ontwikkel waardeur bestuursvernuwing plaasvind. Die tempo waarteen bestuur en personeel kennis en vaardighede verbreed en leer uit die lesse van die organisasie se verlede, kan as 'n volhoubare kompeterende voordeel in veral kundigheid-intensiewe organisasies beskou word.

In die literatuur blyk die sisteemmodel vir die bestuur van verandering baie betekenisvol te wees. Die inset-transformasie-uitsetmodel word steeds goed benut om sleutelkwessies te identifiseer wat tydens die bestuur van verandering aangespreek moet word.

Uit 'n vergelyking tussen drie modelle vir bestuur van verandering, naamlik beplande verandering, aksienavorsing en Lewin se drie fases, is groot ooreenkomste gevind en is die modelle versoenbaar en integreerbaar. Dit verskil hoofsaaklik in die vlak van detail van stappe in die veranderingsproses, wat in die modelle gereflekteer word.

Die modelle is onderskeibaar ten opsigte van metodiek (byvoorbeeld aksienavorsing en opname-terugvoermodelmetode); fokus (byvoorbeeld lerende organisasie-metode wat op menslike kundigheid en vaardigheidsuitbreiding fokus); stelselbenadering (soos die sisteemmodel met inset-transformasie-uitset); omvang (byvoorbeeld organisasie-ontwikkeling teenoor -transformasie) en prosesse, met verwysing na duidelik onderskeibare fases en stappe.

Vanuit die bestudering van die bydraes van veral die volgende skrywers, het die skrywer 'n proses vir organisasietransformasie vir die bestuur van verandering saamgestel wat die benaderings van dié skrywers integreer en saamvat, naamlik: French *et al.* (1994:7), Cummings en Worley (1993:52), Lippitt (1982:85), Luthans (1998:624), Burke (1982a:10), Burke en Litwin (1992:523), Nortier (1995:32), Sashkin en Burke (1987:347), Beer *et al.* (1990b:161), Nutt (1992:39), Kurt Lewin, soos aangehaal in Robbins (1998:639), Porras en Silvers, soos aangehaal in French *et al.* (1994:83), Warrick, soos aangehaal in French *et al.* (1994:468), Stoner *et al.* (1995:410), Berger *et al.* (1994:7), Burnes (1992:256), Stata, soos aangehaal in French *et al.* (1994:358), Ackoff (1981:15), Bowman en Jarrett (1996:213), Levy (1986:14), Allaire en Firsirotu (1985:26), Robertson *et al.* (1993:621), Kotter (1995:60), Bowers en Franklin, soos aangehaal in French *et al.* (1994:267) en Beatty en Ulrich (1991:23).

Uit die literatuurstudie word die gevolgtrekking gemaak dat organisasie-ontwikkeling en -transformasie as benadering tot die bestuur van verandering in organisasies soos volg in vyf fases en agt stappe ingedeel kan word:

TABEL 4.9: VYF FASES EN AGT STAPPE IN DIE PROSES VAN ORGANISASIETRANSFORMASIE (SKRYWER)

FASES	STAPPE
1. Voorbereidingsfase	1. Ontwikkel behoefte aan verandering
	2. Vestig leidinggewende strukture
	3. Skep nuwe visie en kommunikasiestrategie
2. Ontledingsfase	4. Voer diagnose uit
3. Formuleringsfase	5. Ontleed alternatiewe en formuleer veranderingsaksies
4. Implementeringsfase	6. Implementeer veranderinge
5. Evaluerings- en stabiliseringsfase	7. Evalueer veranderinge
	8. Stabiliseer veranderinge

Hierdie vyf fases en agt stappe word skematies uiteengesit in Hoofstuk 9, punt 6.3 en Figuur 9.10.

Dit is opvallend dat verskeie skrywers en navorsers nie net op die modelle of prosesse wat die bestuur van verandering struktureer en fasiliteer fokus nie, maar veral ook op riglyne vir die effektiewe bestuur van die proses ten einde die verlangde resultate te verseker. In Hoofstuk 5 sal derhalwe gelet word op praktiese riglyne vir die bestuur van die proses van verandering in die fases van voorbereiding, oorgang, implementering en vestiging van verandering. Die tipologie van intervensies en riglyne vir bestuurders vir die effektiewe bestuur van verandering sal ook in Hoofstuk 5 behandel word.

HOOFSTUK 5

RIGLYNE VIR DIE EFFEKTIEWE BESTUUR VAN VERANDERING

1. INLEIDING

Die modelle en prosesse van strategiese bestuur, organisasie-ontwikkeling en -transformasie bied die nodige raamwerke vir die aksies wat organisasies moet neem om hulle voorgenome veranderinge effektief te beplan en uit te voer.

In die literatuur word 'n rykdom van praktiese riglyne vir die bestuur van organisasieverandering aangebied. Dit is veral praktiese riglyne met verwysing na die bestuur van die voorbereidingsfase, implementering vir verandering, oorgangsfase waar die status quo vir die verlangde situasie verruil word, asook die vestigingsfase waar die nuwe organisasiepraktyk geïnstitusioneel moet word, wat in hierdie hoofstuk aangebied word.

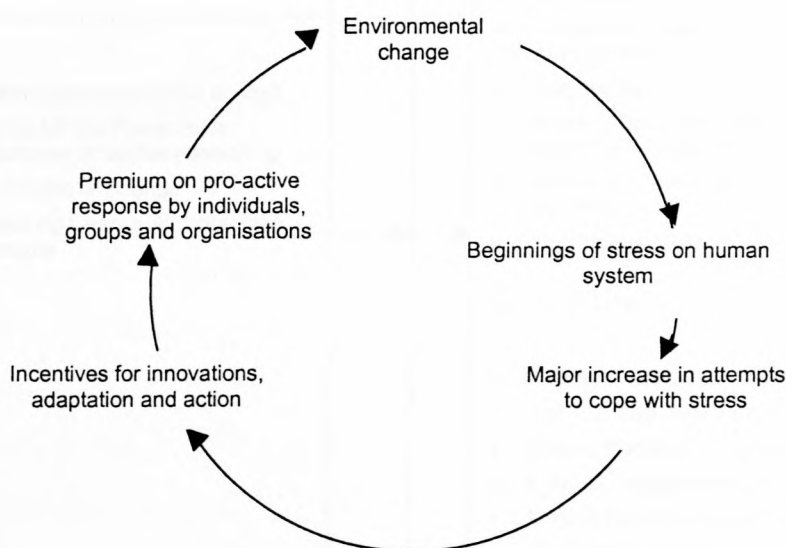
Die volgende kernvrae oor die bestuur van verandering word in hierdie hoofstuk behandel:

- Watter invloed oefen die eksterne omgewing op die organisasie en individue uit om verandering te inisieer en te implementeer?
- Watter metodes kan benut word om inligting oor die interne en eksterne omgewing van die organisasie te versamel?
- Watter stappe behoort bestuurders te volg indien hulle suksesvol wil wees in die bestuur van die oorgangsfases tussen huidige en verlangde posisie, die implementering sowel as vestiging van verandering in die organisasie?
- Wat is die tipologie van veranderingstrategieë of -tegnieke om organisasie-ontwikkeling of -transformasie effektief te bestuur?

2. BESTUUR VAN DIE VOORBEREIDINGSFASE VAN VERANDERING

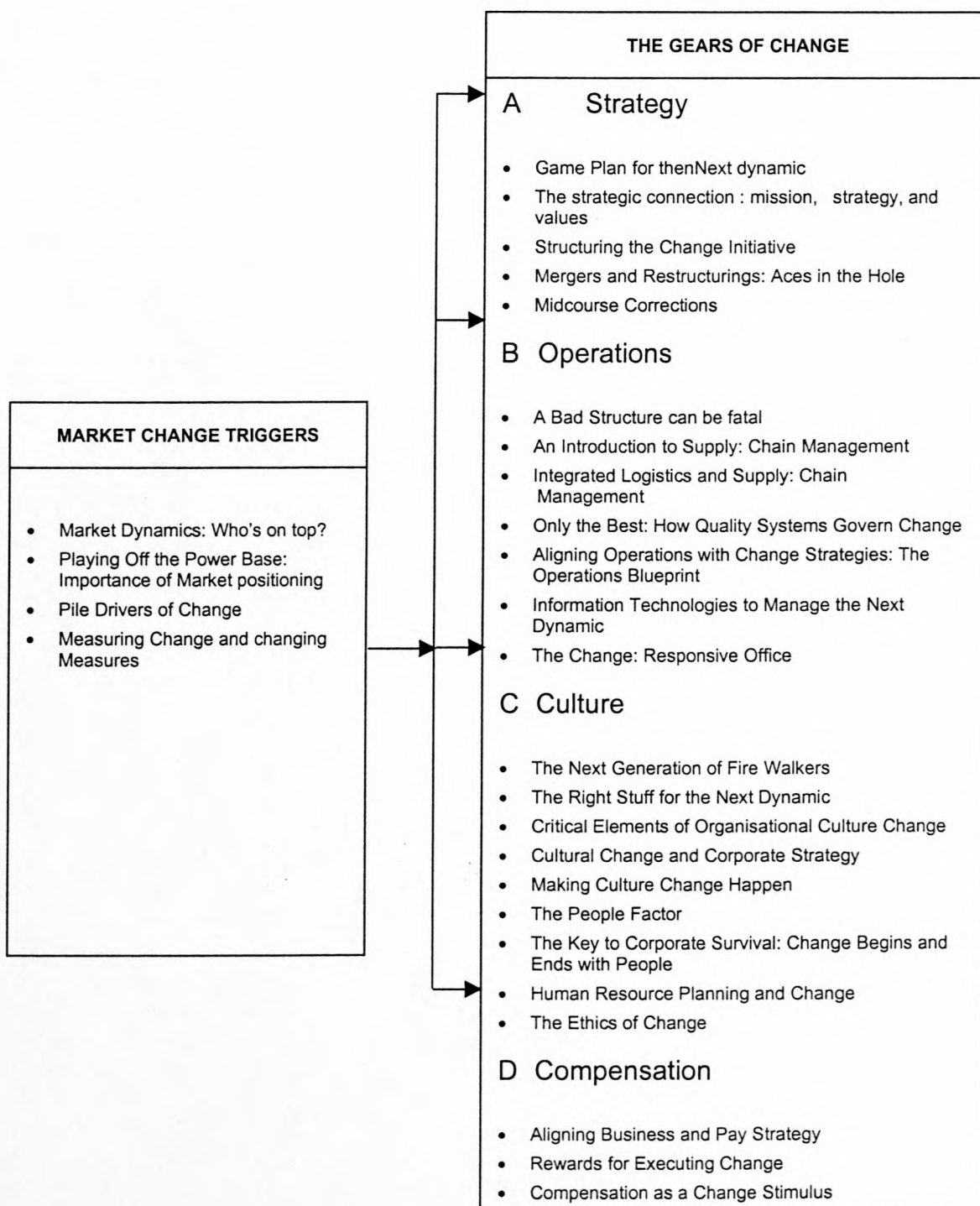
Om effektief vir verandering te beplan, voor te berei en keuses te maak oor watter aksies uitgevoer moet word, is inligting oor veranderinge in die interne en eksterne omgewing noodsaaklik. Hefbome of dryfvere wat verandering afdwing of stimuleer moet ontleed word. Hiervoor is verskeie raamwerke ontwikkel.

Volgens Lippitt (1982:12) oefen veranderinge in die omgewing druk uit op die menslike stelsels wat response van spanning, innovasie en aanpassing ontlok. Hierdie beïnvloedingsiklus word soos volg voorgestel:



Figuur 5.1: INVLOED VAN VERANDERING IN DIE OMGEWING OP MENSLIKE STELSELS (Lippitt, 1982:12)

Berger *et al.* (1994:2) beskryf verskeie faktore wat die veranderingsproses stimuleer, asook hefbome vir verandering, wat soos volg voorgestel word:



Figuur 5.2: HEFBOME VIR VERANDERING (Berger *et al.*, 1994:2)

Levy (1986:12-13) is van mening dat daar drie stappe inligting aangaande transformasie van organisasies is wat belangrik is vir deeglike voorbereiding vir verandering, naamlik:

- Waarom transformasie plaasvind en die dryfveer daaragter.
- Hoe transformasie plaasvind en die proses en stappe van transformasie.
- Wat die organisasie transformeer en die inhoud van die transformasie.

Levy (1986:12-13) het 'n aantal moontlike dryfvere vir transformasie geïdentifiseer wat ontleed moet word en wat onder meer die volgende insluit:

- Toelaatbare toestande, wat verwys na surplus hulpbronne, gereedheid vir verandering onder bestuur en personeel, en transformasieleierskap wat aanwesig is.
- Instaatstellingstoestande, wat insluit die graad van bedreiging teen die organisasie, graad van toleransie vir verandering en graad van radikaliteit van die verandering.
- Voorspellingstoestande, wat insluit die tendens van organisasies om te groei en af te neem in prestasie, druk van belanghebbendes en vlak van ontevredenheid met huidige situasie.
- Gebeurlike toestande, soos omgewingsveranderings wat krisis veroorsaak, geleenthede skep, onopgeloste konflikte, nuwe bestuur, samesmeltings, ens.

Die inwin, evaluering en respons op inligting oor die hefbome vir verandering is van groot belang in die voorbereidingsfase. Fordyce en Weil (1979:143-158) toon aan dat daar veral sewe instrumente is wat gebruik kan word om inligting oor 'n organisasie te versamel ten einde verandering te beplan en uit te voer.

**Tabel 5.1: SEWE INSTRUMENTE VIR INLIGTINGVERSAMELING
(Fordyce en Weil, 1979:143-158)**

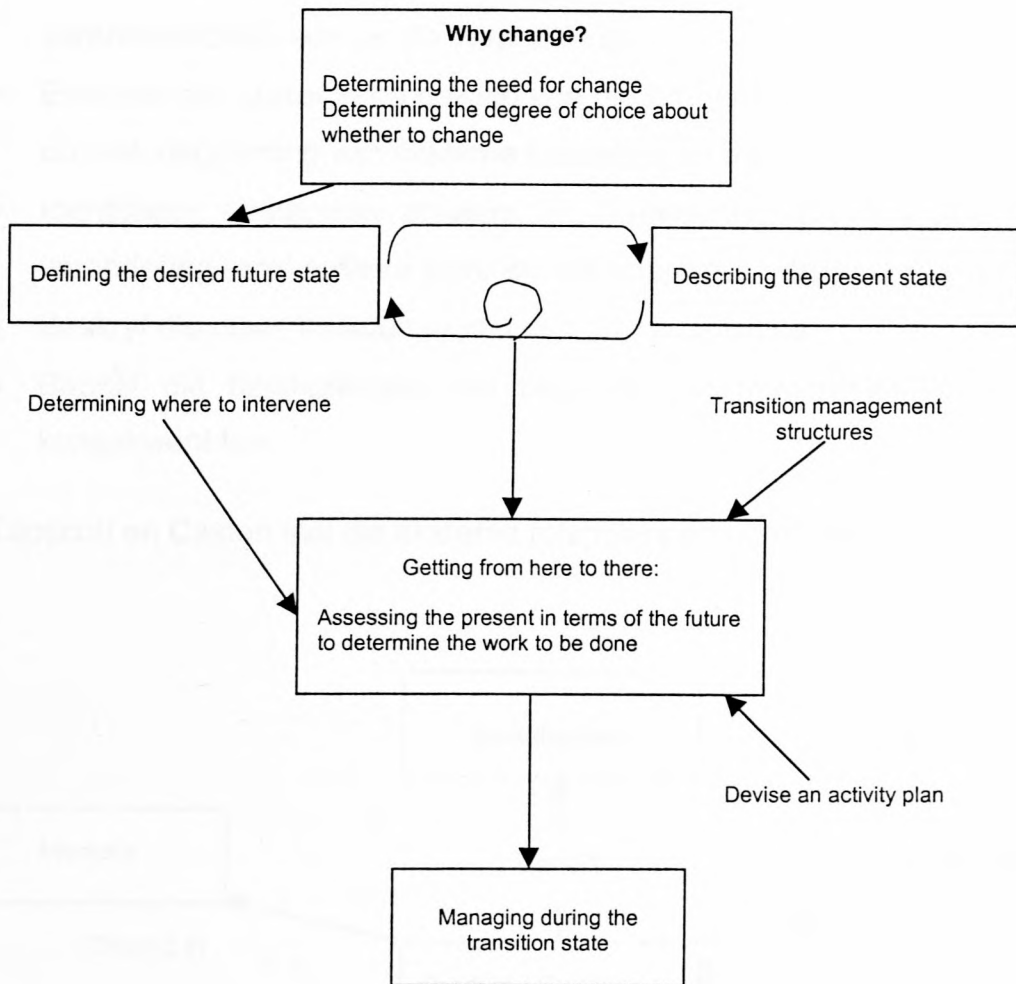
INSTRUMENT	GEBRUIKE	VOORDELE	BEPERKING
1. Vraelyste	Primêre instrument om inligting te versamel en as deel van 'n diagnostiese spanbou-aksie	Ekonomiese metode om inligting uit 'n groot populasie te verkry en statistiese ontledings te doen	Oorwegend onbevredigende responskoerse Onpersoonlike en manipuleerbare response kan verkry word
2. Onderhoud-voering	Metode om private sienings en gevoelens te bepaal	Goeie geleentheid om dieper te delf in probleme en geleenthede, en verskeie opsies vir oplossings te ondersoek	Baie tydrowend. Wanneer lede van groep met resultate gekonfronteer word, kan hulle hulleself distansieer
3. Groep onderhoud	Metode om inligting te versamel as deel van 'n algemene diagnose van die organisasie en die begrip en sienings van verskeie groepe te bepaal	Interaksie in die groep kan rykdom van inligting en idees voorsien Dit is meer ekonomies as individuele onderhoud Gesik vir oop kommunikasie oor indrukke, persepsies, gevoelens, opnames en diens	Dit is nie staties en ekonomies bevredigend soos vraelyste nie Die rol van die onderhoudvoerder, geloofwaardigheid en onderlinge vertroue is deurslaggewend vir sukses
4. Groep verbale opname beoordeling	Word benut om vinnig prioriteite te bepaal en probleme te identifiseer in 'n nie-direkte konfrontasiewyse	Metode is vinnig, interessant en eenvoudig Groter verbintenis tot die resultate word verkry Vinnige metode om probleem te identifiseer	Die vrae moet deeglik geformuleer word Groepe moet nie te groot wees nie
5. Beskrywende kommunikasie	Individue, subgroepe of groepe word gefasiliteer en gevra om beoordelende beskrywings te gee van verskeie onderwerpe	Goeie metode om tot emosionele vlak van groeplede deur te breek	Die metode is baie ekspressief en nie almal wil daaraan deelneem nie

INSTRUMENT	GEBRUIKE	VOORDELE	BEPERKING
6. Tekeninge	Metode om dieperliggende emosies te ontlok	Tekeninge is ryk aan beskrywing en emosie Goeie resultate as ysbreker	Moeilike metode vir baie mense, veral as dit nie deursigtig is nie
7. Fisiese verteenwoordiging	Groeplede posisioneer hulleself naby of ver van ander om interverhoudinge te demonstreer	Dramatiese, vinnige metode om interpersoonlike kwessies te ontbloot	Baie voel bedreig hierdeur en kan die emosionele impak nie ten volle hanteer nie

3. BESTUUR VAN DIE OORGANGSFASE VAN VERANDERING

Beckhard en Harris (1987:43) gee praktiese stappe vir die bestuur van die oorgangsproses van verandering, naamlik:

- Die bepaling van die behoefte en graad van keuse van verandering.
- Beskrywing van die huidige situasie en definiëring van die verlangde toekomstige situasie.
- Bepaling van die aksies wat geneem moet word om die gaping te oorbrug.
- Bestuur van die oorgangsproses.



Figuur 5.3: MODEL VIR BESTUUR VAN DIE OORGANGSFASE (Beckhard & Harris, 1987:43)

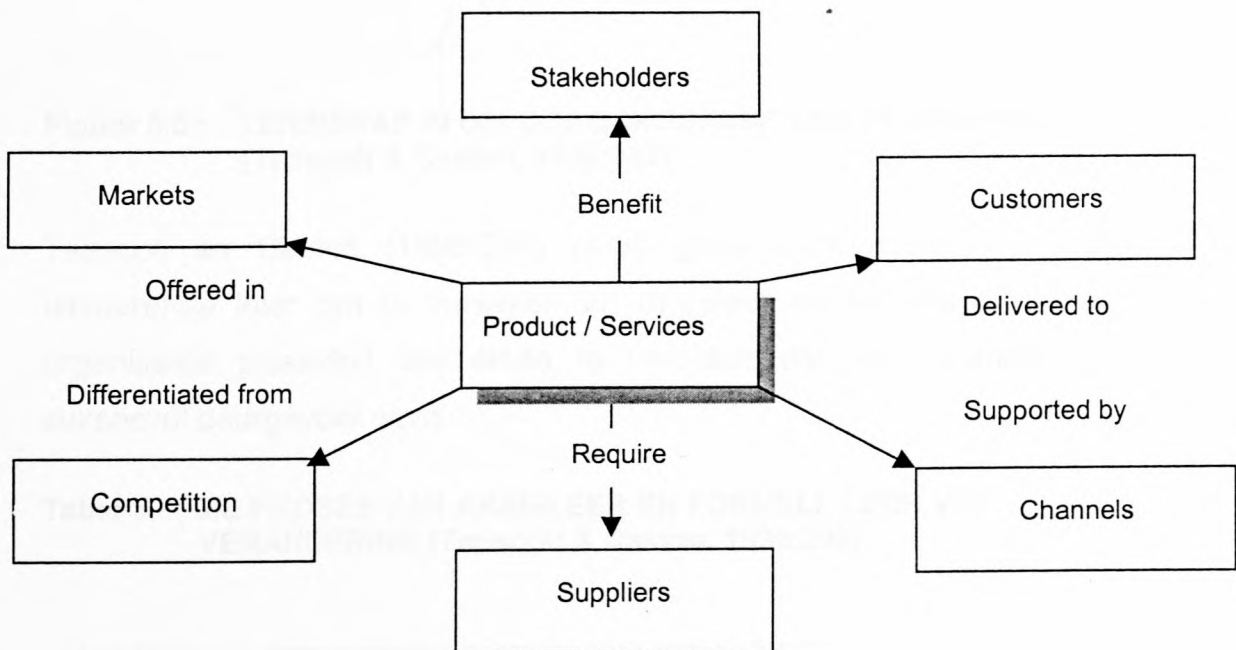
Tapscott en Caston (1996:187) is van mening dat die oorgangsproses tydens verandering uit vier take bestaan, naamlik:

- Hervisualiseer ("*Re-image*") die verlangde aard van die besigheid.
- Herstruktureer ("*Reshape*") om die oplossing te implementeer.
- Herskep ("*Realise*") om die oplossing te implementeer.
- Hernuwe ("*Renew*") die planne op gereelde basis.

Tapscott en Caston (1996:198-204) stel vyf stappe voor wat organisasies kan volg om die nuwe visie te realiseer en sodoende die oorbrugging tussen huidige en toekomstige situasie te kan uitvoer:

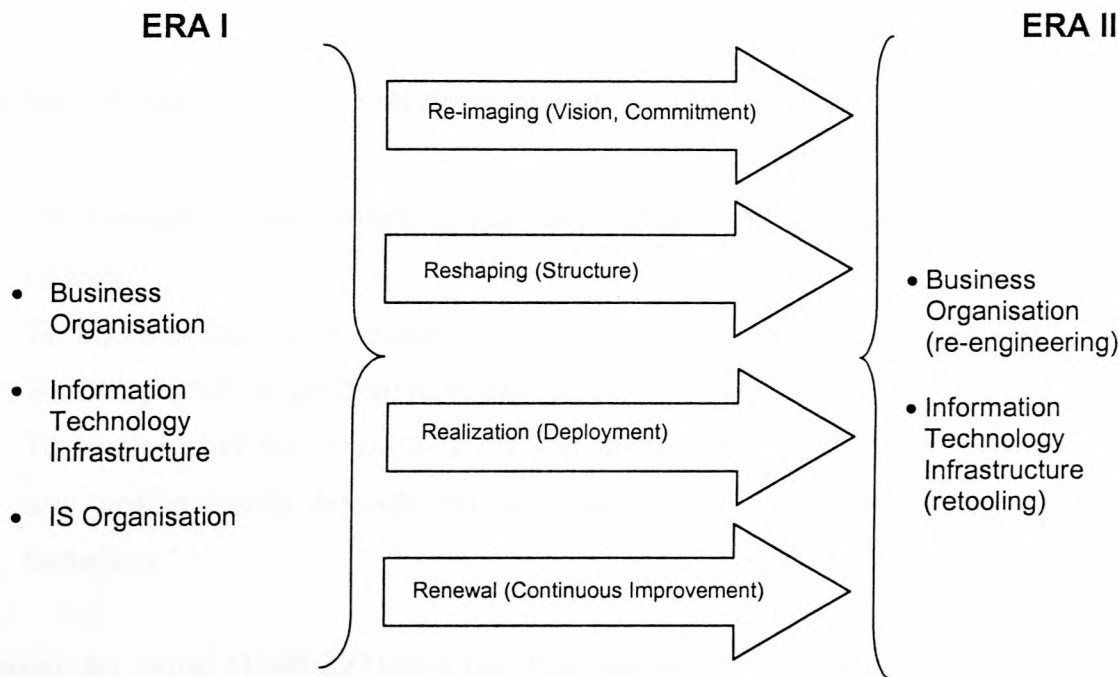
- Inisieer 'n leerproses deur betrokkenheid, kommunikasie en volharding. Verkry ondersteuning vir die nuwe visie. Skep duidelike delegasies vir verantwoordelikhede vir die veranderinge.
- Evalueer die eksterne omgewing van die organisasie en dateer die strategie op met inagneming van eksterne rolspelers se eise vir verandering.
- Identifiseer strategiese drywers vir verandering. Die kragte vir en teen verandering moet ontleed word om die strategiese drywers te identifiseer.
- Beskryf die nuwe bestuursmodel van die organisasie.
- Bepaal die belangrikheid van beginsels vir heringenieursing en pas dit konsekwent toe.

Tapscott en Caston stel die eksterne rolspelers en komponente soos volg voor:



Figuur 5.4: KOMPONENTE EN ROLSPELERS IN DIE EKSTERNE OMGEWING (Tapscott & Caston, 1996:200)

Tapscott en Caston verwys na leierskap wat in die oorgangsfase aandag moet geniet deur die vier tipes verandering effektief te lei:



Figuur 5.5 : LEIERSKAP IN DIE OORGANGSFASE VAN VERANDERING (Tapscott & Caston, 1996:282)

Tapscott en Caston (1996:295) plaas groot klem op die taak van die uitvoerende leier om te verseker dat aksieleer en formele leer wel in die organisasie plaasvind ten einde te verseker dat die veranderingsproses suksesvol deurgevoer word.

Tabel 5.2: DIE PROSES VAN AKSIELEER EN FORMELE LEER VIR VERANDERING (Tapscott & Caston, 1996:295)

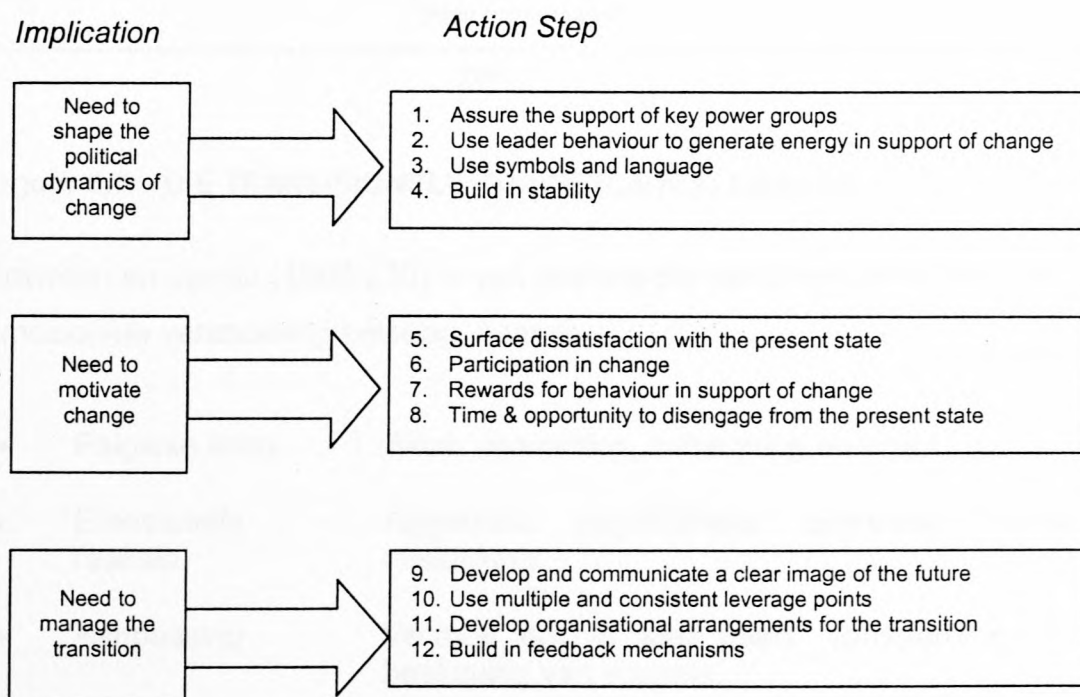
Change Arena	To acquire the	To	Through formal learning programs such as	And action learning – participation in team action for
Cognitive	Awareness, knowledge	Understand, identify the new	Information sharing	Re-imaging Reshaping Realising Renewing
Affective	Commitment, motivation	Pursue the new	Workshops	
Behavioural	Skills, competencies	Exploit the new	Skill-building programs	

Bowman en Jarrett (1996:227) is van mening dat bestuurders die volgende aspekte van die bestuur van verandering in die oorgangsproses in ag moet neem:

"The task of change means that managers also need:

- *To manage power relationships and shape the political dynamics of change.*
- *To address issues of resistance to change by motivating individuals and 'enrolling' staff, or getting them on-board.*
- *To ensure that the change is not too disruptive to the organisational life and create some boundaries and security by actually managing the transition."*

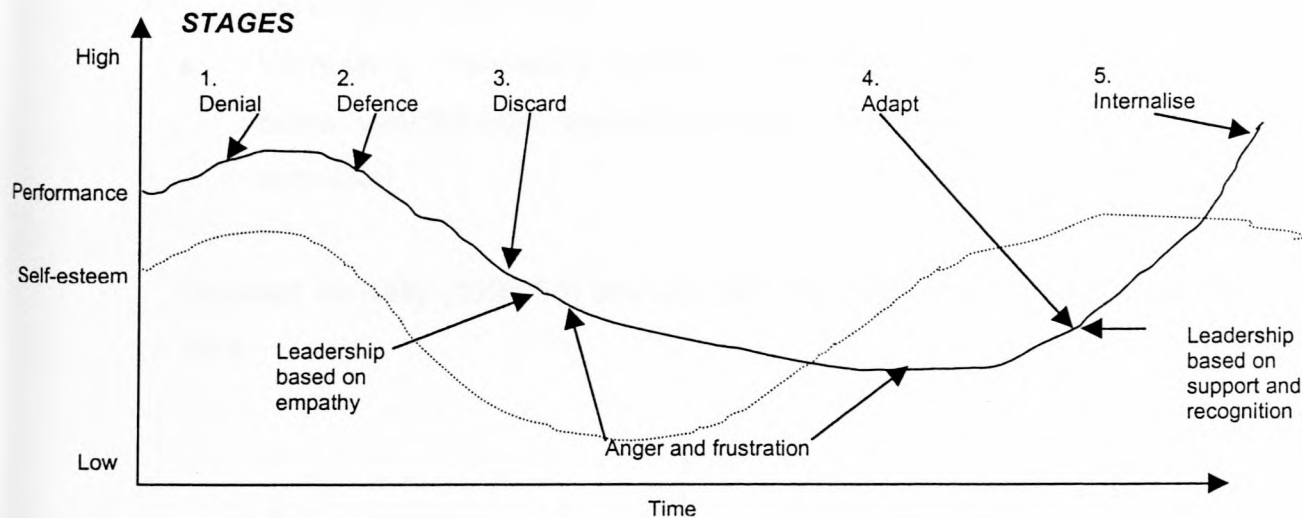
Bowman en Jarret (1996:227) gee handige wenke vir die bestuur van oorgang in organisasies.



Figuur 5.6: BESTUUR VAN DIE OORGANGSFASE EN VERWANTE AKSIESTAPPE (Bowman & Jarrett, 1996:227)

Met verwysing na die bydraes van Carnell (1990), Scott en Jaffe (1989) en Bowman en Jarret (1996), sal bestuurders van die toekoms die emosionele reaksie by mense oor verandering moet erken en bestuur.

Carnell (1986:105) het 'n transisionele kurwe ontwikkel waar die personeel gewoonlik deur vyf stappe van emosionele verandering beweeg, naamlik ontkenning, verdediging, verwerping, aanpassing en internalisering. Die kurwe word soos volg voorgestel:



Figuur 5.7: DIE TRANSISIONELE KURWE (Carnell, 1986:105)

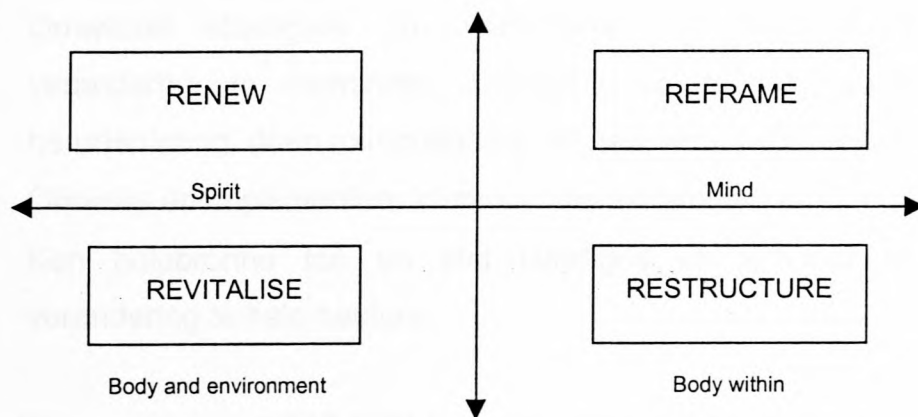
Bowman en Jarrett (1996:230) is van mening dat personeel deur vier fases van emosionele verandering beweeg, naamlik:–

- Psigiese krisis - Skok, verwarring, ontkenning en irrasionaliteit.
- Emosionele reaksie - Aggressie, gegriefdheid, depressie, verslaenheid, mislukking.
- Aanpassing - Vermoë om te laat gaan, aanvaarding, realistiese beskouing van situasie.
- Her-oriëntering - Begin organiseer, soek hulp, ontwikkel 'n plan vir die toekoms.

Gouillart en Kelly (1995:65) is van mening dat die rasionele, emosionele, ekologiese en geestelike aspekte van organisasies geïntegreerd in 'n transformasieproses aandag moet geniet. Dit word soos volg toegelig:

- Her-oriëntering (*“reframing”*) verwys na die paradigma-verskuiwing in die verstand en gedagtes van die personeel en die skepping van ‘n leer-organisasie. Dit verwys na strategie, leierskap, ens.
- Herstrukturering (*“restructuring”*) verwys na die liggaam van die organisasie vir verbeterde prestasie. Dit verwys na organisatoriese regstelling, kostebesparings en duidelike rol-, funksie- en taakoms krywing.
- Energiestelling (*“revitalise”*) verwys na die daarstelling van energieke groepe en taakspanne en innoverende strategieë om die geleenthede in die omgewing te benut.
- Vernuwing (*“renewal”*) verwys na die mens-kant van veranderinge deur nuwe vaardighede, selfvertroue en bereidheid om risiko's te neem te ontwikkel.

Gouillart en Kelly (1995:68) stel die vier dimensies van transformasie soos volg voor:



Figuur 5.8: DIE VIER DIMENSIES VAN TRANSFORMASIE (Gouillart & Kelly, 1995:68)

Volgens Beckhard en Harris (1987:71) is die bestuur van die oorgangsproses, asook die bepaling van die aksieplan en instelling van strukture en meganismes om die verandering te bestuur van groot belang.

"In any change there is a future state – a place or condition one wishes to achieve, a present state – the current condition in relation to the desired state; and a transition state – the getting from the present to the desired state: the period during which the actual changes take place. The tasks and activities of the transition state may or may not look like those in the future or present states. In managing the overall change process it is always important to determine the major tasks and activities for the transition period, and determine structures and management mechanisms necessary to accomplish those tasks."

Beckhard en Pritchard (1992:69-92) toon 'n aantal duidelike aksies aan wat geneem moet word om die oorgangsproses tussen die huidige en verlangde situasie te bestuur:

- Definieer die take wat verrig moet word.
- Skep bestuurstrukture om die take te verrig.
- Ontwikkel strategieë om verbintenis te verseker, weerstand teen verandering te verminder, probleme op te los, doen opleiding en heroriëntering, doen rolmodelering, en ken verantwoordelikheid toe.
- Ontwerp en implementeer kommunikasiestrategieë en -meganismes.
- Ken hulpbronne toe en stel kundiges en konsultante aan om die verandering te help bestuur.

Kreitner en Kinicki (1989:592) is van mening dat ondersteuning en verbintenis vir die veranderingsprogram verkry kan word deur die volgende sewe stappe:

- *"Encouraging participation of those affected by the change during the planning. The use of task forces, quality circles and other vehicles that allow participation should reduce resistance."*
- *Letting the clients experience the need for change. Highlighting limitations of the current work circumstances lets workers feel a need for change."*

- *Implementing changes in small parts rather than all at once. Revolution in the form of massive restructuring, firing, or transfers scares employees; evolution to the desired state through systematic, moderate, communicated changes in policies and practices generally creates less resistance.*
- *Maintaining open and frequent communications. This apprises individuals of changes to expect and the reasons for them.*
- *Avoiding a "we-they" mentality. By encouraging organisational members to identify with management and the goals of the organisation, change agents can reduce resistance.*
- *Considering needs of individual employees. Responding to needs when possible helps develop in the individual a vested interest in the change.*
- *Encouraging voluntary change. Establishing a climate of innovation and experimentation can reduce organisation inertia for the status quo."*

4. IMPLEMENTERING VAN VERANDERING

Bowman en Jarrett (1996:233) het uit hulle navorsing bevind dat daar drie tipes probleme is wat met die implementering van omvangryke organisasieverandering, beter bekend as transformasie, ervaar word, naamlik:

- **Probleem van mag:** Organisasies is politieke sisteme wat uit individue, groepe en koalisies bestaan en wat in kompetisie is vir mag en gesag. Onsekerhede oor veranderinge versteur hierdie magposisies. Die individue en groepe sal die veranderingsproses tot hulle voordeel wil beïnvloed, veral as die veranderinge nie in lyn met hulle waardes en sienings is nie.
- **Probleem van ang:** Verandering impliseer die beweeg vanaf die bekende na die onbekende. Kommer heers by mense of hulle in die nuwe struktuur sal inpas en of hulle vaardighede nodig sal wees. Soos spanning en ang sal verhoog, kan verskillende gedragspatrone openbaar word, soos weerstand en opposisie.

- **Probleem van organisatoriese kontrole:** Verandering onderwerp gewoonlik bestaande stelsels vir bestuurskontrole, veral dié wat in die formele organisasie opgesluit lê. Kontrole kan maklik verloor word in tye van ingrypende veranderinge. Soos doelwitte, strukture en mense verander, is dit moeilik om prestasie te moniteer.

Nadler (1981:191-211) beveel vir elk van die drie probleme, wat met implementering ondervind word, vier stappe aan wat uitvoerende bestuur kan volg om die ingrypende veranderinge suksesvol te maak.

- **Stappe vir die hantering van die magsprobleem:** Verkry die ondersteuning van die magsgroepe, demonstreer leierskap en ondersteun die proses, gebruik simbole, en bou stabiliteit.
- **Stappe vir die hantering van angsprome:** Skep dissatisfaksie met die huidige situasie, behou genoegsame vlakke van deelname en betrokkenheid van personeel, beloon verlangde gedrag in die oorgangsperiode, en voorsien tyd en geleentheid vir personeel om hulle van die status quo los te maak.
- **Stappe in die hantering van kontroleprobleme tydens implementering:** Ontwikkel en kommunikeer 'n duidelike beeld van die toekoms van die organisasie, benut meervoudige hefbome, benut oorgangshulpmiddels en kontrolemiddels, en verkry terugvoer oor die oorgangsperiode en evaluasies.

Carnell (1990:59) het 'n opname gemaak oor die tien mees algemene probleme in 93 organisasies wat met strategie-implementering gepaard gaan. Sy bevindings is soos volg (% toon vlak van voorkoms aan):

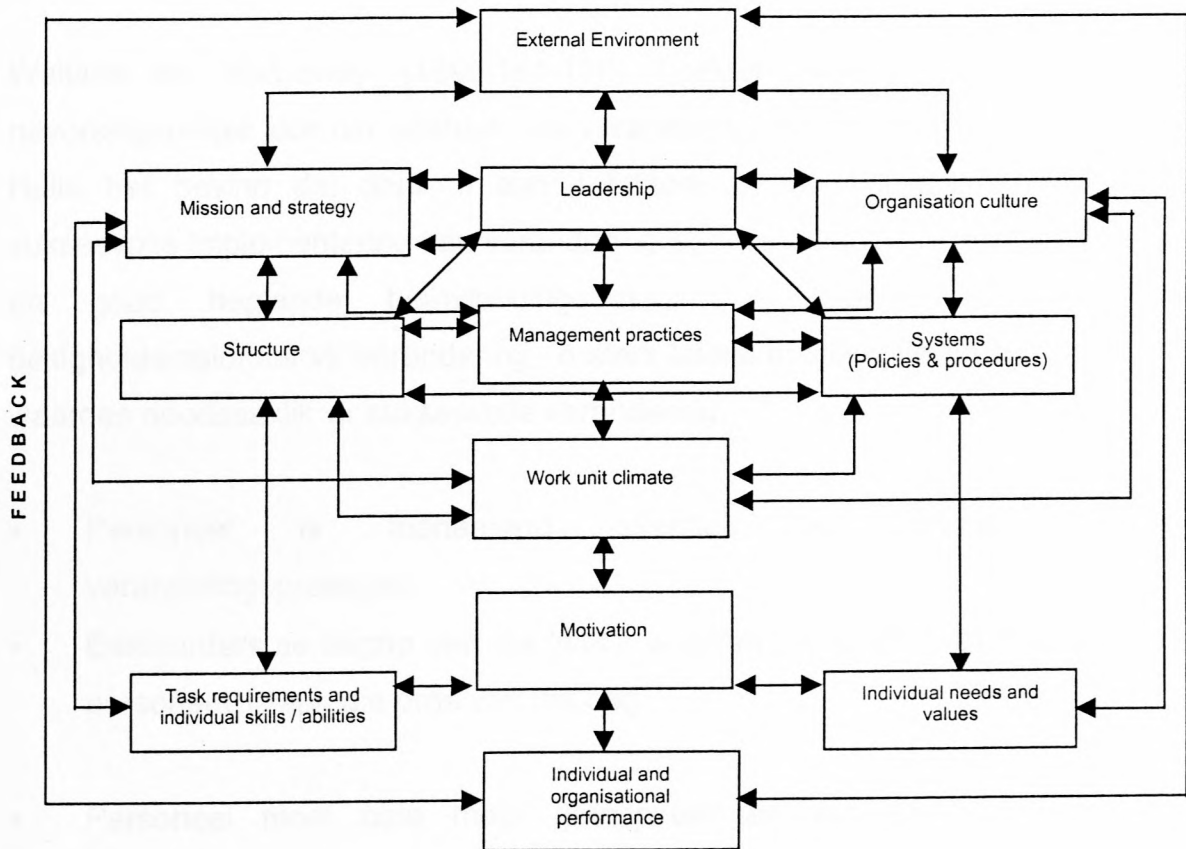
- Implementering het meer tyd in beslag geneem as wat oorspronklik beplan is. 76%
- Groot probleme het opgeduik tydens implementering wat nie vooraf voorsien is nie. 74%

- Koördinerings van implementeringsaksies was nie effektief genoeg nie. 66%
- Kompetierende aktiwiteite en krisis se prioriteits-aandag weggetrek. 64%
- Onvoldoende vermoëns van werknemers om verandering te hanteer. 63%
- Onvoldoende opleiding en instruksies aan grondvlak-personeel. 62%
- Onbeheerbare faktore uit die eksterne omgewing wat negatief inwerk op implementering. 60%
- Onvoldoende leierskap en rigtinggewing deur bestuur. 59%
- Onvoldoende formulering van implementeringstake en -aktiwiteite. 56%
- Onvoldoende inligtingstelsel om vordering te monitor. 56%

Volgens Carnell (1990:88-89) is daar belangrike riglyne vir die suksesvolle implementering van verandering:

- Stel 'n duidelike doel vir verandering.
- Verseker ondersteuning deur topbestuur en skep aanspreeklikheid en mede-eienaarskap vir verandering.
- Projekbestuur moet toegepas word om suksesvolle implementering te verseker.
- Ondersteuning moet aan mense gegee word om hulle spanning met verandering te help hanteer.
- Deeglike beplanning, bestuur van die implementeringsfase en kontrole oor die tempo van verandering is noodsaaklik.
- Pragmatisme is die riglyn; betrek mense en verkry hulle ondersteuning.
- Terugvoer, erkenning en beloning is belangrike ondersteuningsmekanismes.
- Die belangrikheid van rolmodeling moet nie onderskat word nie.
- Opleiding en heroriëntering is noodsaaklik.
- Kommuniqueer en benut alle kommunikasiekanale.
- Moenie probleme wat met implementering ervaar word, ignoreer nie.

Burke en Litwin, soos aangehaal in Greenberg en Baron (1993:287), integreer die transaksionele en transformatiewe faktore in 'n model vir leiers om individuele en organisasieverandering te implementeer. Die model sien soos volg daaruit:



Figuur 5.9: BURKE - LITWINMODEL VIR LEIERSKAP IN INDIVIDUELE EN ORGANISASIEVERANDERING (Burke & Litwin, soos aangehaal in Greenberg & Baron, 1993:287)

Wallace en Ridgeway (1996:181-196) beskryf hulle bevindinge in 'n navorsingsprojek oor die bestuur van verandering in komplekse organisasies. Hulle het bevind dat daar 'n aantal faktore is wat kernbelangrik vir die suksesvolle implementering van verandering is, soos duidelike leierskapfilosofie en goed beplande beïnvloedingstrategie. Volgens hulle is 'n besigheidsrasionaal vir verandering, 'n sterk leierskapsfilosofie en bevorderlike waardes noodsaaklik vir suksesvolle verandering.

- Personeel is toenemend skepties en krities teenoor veranderingsprosesse.
- Bestuurders se begrip van die 'wat', 'waarom', 'hoe' en 'wat is daarin vir personeel' is aan die orde van die dag.
- Personeel moet baie meer geïnspireer en van die voordele van veranderinge oortuig word.
- Die klassieke weerstand teen verandering het plek gemaak vir eise om inligting te ontvang oor die waarde-toevoeging van die verandering vir verskeie rolspelers en die organisasie in die algemeen.
- 'n Sterk leierskapfilosofie is noodsaaklik, want die fokus is nie meer op die bestuur van die proses alleen nie, maar op die leierskap in die proses.
- Die besigheidsrasionaal en geprojekteerde voordele wat die verandering tot gevolg kan hê, moet uitgespel word. Dit moet ondersteun word deur 'n leierskapfilosofie met die visie van die uitvoerende leiers en topbestuur en die waardes wat noodsaaklik is in die organisasie.

- Sigbare topbestuurleierskap, waardes-in-aksie en verandering in organisasiekultuur is van die sterkste faktore wat aanwesig moet wees vir suksesvolle veranderinge in organisasies.

(Wallace & Ridgeway, 1996:196)

"An institutionalised act is defined as a behaviour that is performed by more individuals, persons over time, and across situations, and is a part of the organisation. It should be clear from our definition that an act is not all-or-nothing. An act may vary in terms of the number of people in the organisation performing it, the frequency with which it exists as part of the organisation. Most of the empirical studies we have reviewed cannot be described by simple labels. Rather, we find various degrees of institutionalisation."

Volgens Goodman en Dean, word verandering in organisasies deur verskeie faktore beïnvloed, waaronder die volgende:

- Kennis van die verandering en hulde daaraan.
- Aantal persone wat die verandering ondersteun.
- Voorkeure en afkeure.
- Normatiewe konsensus oor die verandering.
- Waardes wat konsensus oor die verandering stig.

Goodman en Dean, soos aangehaal in French et al. (1994:447-449), is van mening dat institusioneel verandering in organisasies deur die volgende faktore beïnvloed word:

5. VESTIGING VAN VERANDERING

Crockett (1977), Walton (1980), Seashore en Bowers (1978), Mirvis en Berg (1977), Levine (1980), en Ivancevich (1972 en 1974) verwys na die noodsaaklikheid dat veranderingsprogramme in organisasies voorsiening moet maak vir die institusionalisering of vestiging van verlangde verandering. Goodman en Dean, soos aangehaal in French *et al.* (1994:441), verwys na die institusionalisering van verandering en definieer dit soos volg:

“An institutionalised act is defined as a behaviour that is performed by two or more individuals, persists over time, and exists as a part of the daily functioning of the organisation. It should be clear from our definition of institutionalisation that an act is not all-or-nothing. An act may vary in terms of its persistence, the number of people in the organisation performing the act, and the degree to which it exists as part of the organisation. Most of the organisational cases we have reviewed cannot be described by simple labels of success or failure. Rather, we find various degrees of institutionalisation.”

Volgens Goodman en Dean, soos aangehaal in French *et al.* (1994:443) is daar veral vyf faktore wat 'n bydrae tot die sukses van institusionalisering lewer, naamlik:

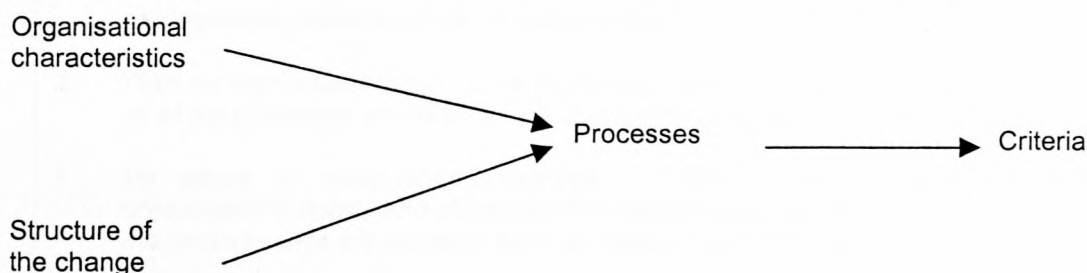
- Kennis van die verlangde en huidige gedrag.
- Aantal persone wat die gedrag moet demonstreer en gereeldheid van die gedrag.
- Voorkeure en afkeure.
- Normatiewe konsensus oor die verlangde gedrag en voorkeur daarvoor in die organisasie.
- Waardes wat ooreenstem met die verlangde gedrag in die veranderingsprogram.

Goodman en Dean, soos aangehaal in French *et al.* (1994:447-448) is van mening dat institusionalisering 'n proses is waardeur lede van die organisasie gaan:

"First, people develop beliefs about the behaviour and then they begin to perform them. People start to develop feelings about the behaviour, and other come to be aware of these feelings. Finally, values start to evolve concerning the behaviours. The further this sequence has progressed, the more the program has become institutionalised."

(soos aangehaal in French *et al.*, 1994:444)

Die skrywers se model kan skematies soos volg voorgestel word:



Figuur 5.10: MODEL VIR INSTITUSIONALISERING VAN VERANDERING
(Goodman & Dean, soos aangehaal in French *et al.*, 1994:444)

Die organisasie-eienskappe wat die graad van institusionalisering raak is volgens Goodman en Dean die volgende:

- Kongruensie met organisasiestruktuur en -waardes
- Stabiliteit van die omgewing
- Vakbonde

Die inhoud van die veranderingsprogram wat die graad van institusionalisering raak sluit in:

- Doelwitte van die program.
- Formele meganismes.
- Vlak van verandering.
- Konsultante.
- Leierskap.

Goodman en Dean, soos aangehaal in French et al. (1994:447-448) som hulle aksies om die veranderingsprogram te vestig soos volg op:

Tabel 5.3: STAPPE OM 'N VERANDERINGSPROGRAM TE VESTIG (Goodman & Dean, soos aangehaal in French et al., 1994:447-448)

HOW TO MAKE PROGRAMS LAST:

1. *Be selective in implementing programs. Organisations or subunits which have labour-management problems or an unstable economic environment are not good locations.*
2. *Plan for institutionalisation in the beginning. Many programs do not persist because all of the resources are directed at initiating the program, rather than maintaining it.*
3. *Be aware of congruence problems. Programs which are incongruent with organisational norms and values seldom persist. Gradual changes to reduce the incongruence are possible but they require much time and effort.*
4. *Structure of the change. The following characteristics of programs have been shown to facilitate persistence:*
 - *Specific, written-out statements on program goals*
 - *Formal procedures to implement the program activities*
 - *Total system intervention, with organisational resources to support it*
 - *Limited, short-term use of consultants*
5. *Training over time. Training should not be abandoned after a month or even a year, but must be redone periodically to reinforce the change.*
6. *Commitment. High commitment comes from the following:*
 - *Voluntary participation in program activities; and*
 - *Opportunities for recommitment over time*
7. *Effective reward systems. Reward systems should be able to do the following;*
 - *Include both extrinsic and intrinsic rewards*
 - *Link rewards to specific behaviours*
 - *Introduce a mechanism to revise the reward system*
 - *Minimise problems of inequity over compensation*
8. *Diffusion. Programs which are linked to one organisational subunit often die in isolation. Attempts must be made to spread the program to other organisation areas.*
9. *Sensing and recalibration. A direct and accurate feedback mechanism which measures the performance of program activities is necessary if the change program is to adjust, grow and remain viable over time.*

Volgens Carnell (1990:60-62) moet meer aandag aan die bestuurstrukture, leierskap, beplanning vir implementering, kontrole en kommunikasie gegee word ten einde verandering suksesvol in organisasies te vestig.

Kreitner en Kinicki (1989:495) stel voor dat bestuurders op die volgende moet let indien hulle die vestiging van verandering meer suksesvol wil maak:

- Deurlopende bepaling van die reaksie van mense op die verandering.
- Hou van inligtingssessies en deurgee van inligting oor vordering.
- 'n Breë-basis-dryfkomitee verteenwoordigend van binne- en buite- rolspelers is noodsaaklik.
- Sterk verbintenis van topbestuur.
- Gebeurlikheidsplanne vir onvoorsiene voorvalle.

Kreitner en Kinicki (1989:495) is van mening dat evaluering van verandering uiters noodsaaklik is vir die suksesvolle vestiging van verandering en dat evaluering op veral vier terreine moet fokus.

- *"Affective reactions: Participants' attitudinal responses to the intervention program (did participants like the program? Did they find it interesting, useful, or beneficial?)*
- *Learning: Participants' understanding and retention of material covered in the program. (Did participants learn anything as evidenced by, for example, pre-post difference scores on multiple-choice tests, follow-up interviews, or open-ended survey responses?)*

- *Behavioural changes: Participants' actual behavioural changes on the job, as evidenced by observational response frequency charts, for example.*
- *Performance changes: 'Hard' organisational measures (productivity and quality rates, sales volume, profit, absenteeism, and turnover), as well as more subjective performance-appraisal ratings."*

6. TIPOLOGIE VAN VERANDERING

6.1 Inleiding

'n Verskeidenheid van veranderingsaksies word in die literatuur aangetref. French *et al.* (1994:175-176) het 'n klassifikasie van organisasie-ontwikkelingsaksies ontwikkel wat soos volg daar uitsien:

- Veranderingsaksies gefokus op die resultate wat verlang word. Hierdie kategorie veranderingsaksies verwys na wat met die veranderingsaksies bereik wil word, insluitende opname-terugvoer, bewusmaking, verhoogde interaksie, konfrontasie, opvoeding, ensovoorts.
- Veranderingsaksies gefokus op die diepte van verandering wat beplan word met individue, groepe of die organisasie as geheel.
- Veranderingsaksies gebaseer op die onderliggende temas, insluitende diskrepansie, teorie, prosedure, verhoudings, eksperimenteel, dilemma, perspektief, organisasiestrukture en kultureel.
- Veranderingsaksies gebaseer op die tyd en omvangrykheid wat die veranderingsaksies vereis, insluitende vraelyste, onderhoudsvoering, spanbou, ensovoorts.
- Veranderingsaksies gebaseer op taak of proses.
- Veranderingsaksies gebaseer op die grootte en kompleksiteit van die kliëntegroep, insluitende individue, werkgroepe, die organisasie as geheel, ensovoorts.

Die vernaamste tipe veranderingsaksies, waaronder dienste, tyd en omvangrykheid, grootte en kompleksiteit van die kliëntegroep wat by verandering betrokke is, sal behandel word.

6.2 Tipologie volgens diepte van veranderingsaksies

Burnes (1992:173-174), Harrison (1970) en Argyris (1970) katagoriseer veranderingsaksies volgens die diepte van die veranderingsaksie.

Daar is volgens Burnes (1992:174) vier vlakke van veranderingsaksies:

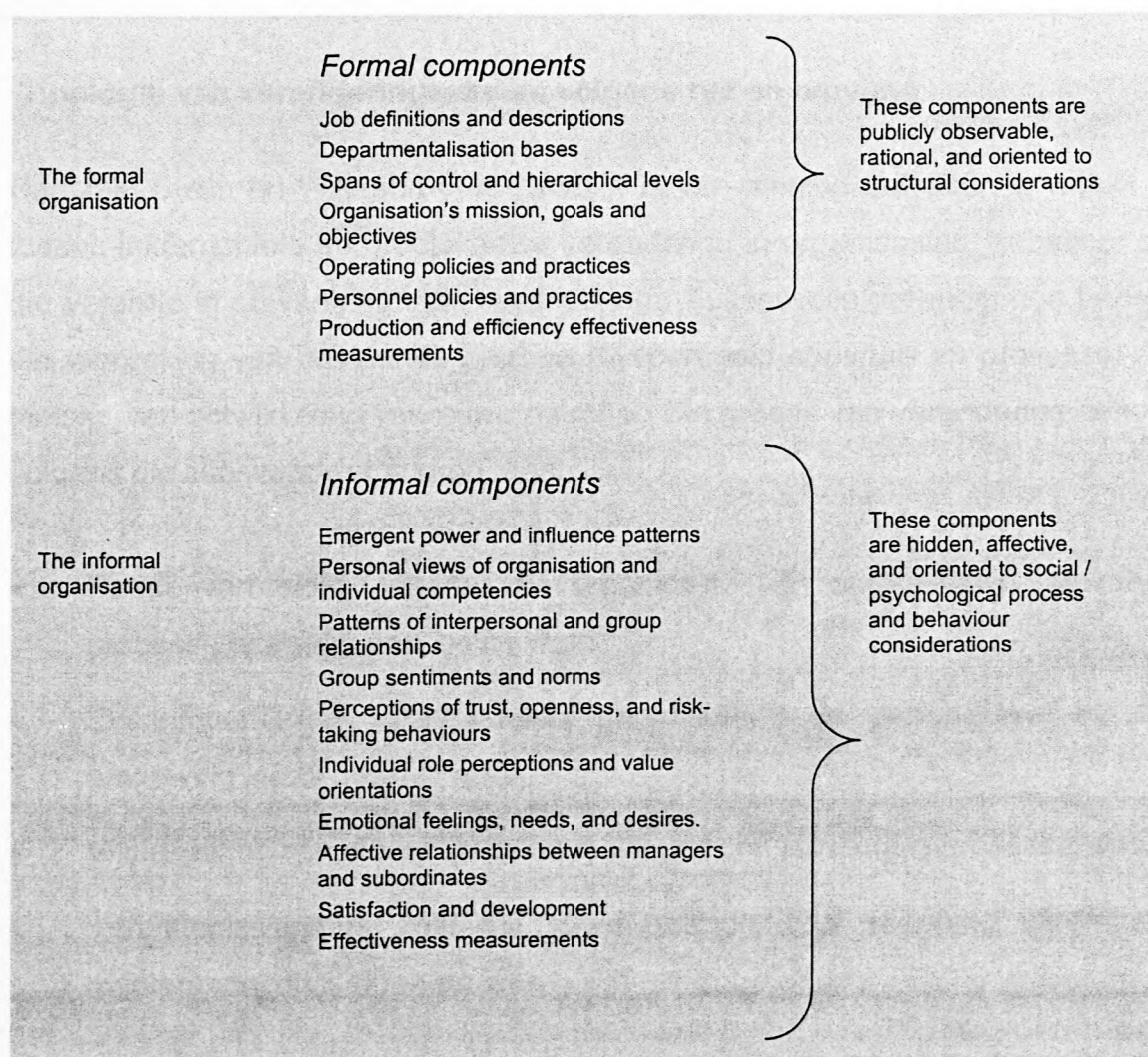
- Vlak vlak: Veranderingsaksies op hierdie vlak fokus op tegno-strukturele kwessies, wat insluit verandering in struktuur, opname-terugvoering, kwaliteit werklewe en Blake en Mouton (1964) se taak-mensgerigte rooster.
- Dieper vlak: Veranderingsaksies op hierdie vlak fokus op die individu se eie gedrag en prestasie en sluit kwessies in soos werkontwerp, rolontleding en doelwitbestuur.
- Diep vlak: Veranderingsaksies op hierdie vlak help die individu om verborge aspekte van sy of haar persoonlikheid en werkverhoudings te bepaal, en sluit kwessies in soos proseskonsultasie, spanbou, rolonderhandeling, en resoluksie van intergroepekflik.
- Diepste vlak: Veranderingsaksies op hierdie vlak hou verband met die fundamentele aspekte van die individu se persoonlikheid en sluit kwessies in soos loopbaanbeplanning, sensitiwiteitsopleiding en persoonlike konsultasie.

Harrison (1970) is van mening dat die diepte van die veranderingsaksies eers bepaal moet word alvorens die veranderingsstrategie ontwikkel word:

"The dimension of depth should be central to the conceptualisation of intervention strategies. I suggest two criteria for choosing the appropriate depth of intervention: first, to intervene at a level no deeper than that required to produce enduring solutions to the problems at hand; and second, to intervene at a level no deeper than that at which the energy and resources of the client can be committed to problem solving and to change." (Harrison, 1970:201)

Volgens Gibson et al. (1997:463-464) is die diepte van die veranderingsaksies van groot belang. Met verwysing na Harrison (1970:181-202) en French en Bell (1984:520), word die formele en informele aspekte van die organisasie met 'n ysberg vergelyk. Die formele aspekte van die organisasie is soos die sigbare deel van 'n ysberg wat bokant die watervlak waarneembaar, rasioneel en tot strukturele faktore georiënteerd is. Die informele aspekte van die organisasie is soos die onsigbare deel van die ysberg onder die wateroppervlak wat nie deur alle mense waarneembaar is nie, wat affektief en tot gedragsfaktore georiënteerd is.

Die diepte en doelwitte van intervensies word deur Gibson et al. (1997:463) soos volg voorgestel:



Figuur 5.11: DIE ORGANISATORIESE YSBERG (Gibson et al., 1997:463)

Gibson *et al.* (1997:464) verwys na die diepte van veranderingsaksies in verhouding met die strukturele en gedragsdoelwitte en stel dit soos volg voor:

Tabel 5.4: VERANDERINGSAKSIES VOLGENS DIEPTE EN DOELWITTE (Gibson *et al.*, 1997:464)

STRUCTURAL TARGETS						BEHAVIOURAL TARGETS	
Level1	Level2	Level3	Level 4	Level 5	Level 6	Level 7	Level 8
Job tasks	Department based	Operating policies	Personnel policies	Intergroup behaviour	Intergroup behaviour	Individual behaviour	Individual group behaviour
Job redesign	System 4	Socio-technical system theory	Management by objectives	Managerial grid theory	Team building	Sensitivity training	Process consultation
LOW			DEPTH OF CHANGE				HIGH

6.3 Tipologie van veranderingsaksies volgens tyd en omvang

Barczak, Smith en Wilemon (1986:23-35) is van mening dat daar 'n verskil is tussen inkrementele en grootskaalse verandering in organisasies, gebaseer op die verskille in omvang van die verandering. Suksesvolle veranderinge behels die verbreking van bestaande patrone (*byvoorbeeld strukture en prosesse*) en die skep en ontwikkeling van nuwe patrone. Die proses van verandering behels volgens die skrywers vier stappe, naamlik:

- Patroonverbreking, waarby die organisasie van oneffektiewe strukture, prosesse, stelsels, ens. bevry word.
- Eksperimentering, waarby nuwe perspektiewe en patrone wat by die omgewing inpas geskep word.
- Visualisering van die aangewese nuwe patroon (*struktuur, prosesse, ens*).
- Verbintenisskepping met die nuwe patroon deur skepping van nuwe maniere van dink, doen en leer.

Nadler (1981:191-211) tref onderskeid tussen die volgende kategorieë van veranderinge in organisasies:

- **Inkrementele teenoor strategiese verandering**

Inkrementele verandering vind voortdurend in 'n organisasie plaas, is gefokus op verbetering van die effektiwiteit van die organisasie, raak slegs sekere dele van die organisasie en vind binne 'n reeds bestaande oorhoofse strategie en waardesisteem plaas.

Strategiese verandering, daarenteen, het 'n impak op die hele sisteem van die organisasie en herdefinieer fundamenteel wat die organisasie is, insluitende sy bestaande strategie, struktuur, mense, prosesse en kernwaardes.

- **Reaktiewe teenoor pro-aktiewe veranderinge**

Heelwat organisasieveranderinge word in direkte reaksie op veranderinge in die eksterne omgewing aangebring. Hierdie verandering wat op die organisasie afgedwing word, word as reaktiewe veranderinge beskou.

In ander gevalle word organisasieveranderinge geïnisieer, nie as gevolg van 'n behoefte om op 'n gebeurlikheid te reageer nie, maar omdat senior bestuur glo dat die verandering noodsaaklik is ten einde die organisasie in die toekoms beter te posisioneer teen die agtergrond van gebeure wat in alle waarskynlikheid nog sal plaasvind. Hierdie verandering word as pro-aktiewe veranderinge beskou.

Nadler (1984) het hierdie tipologieë van verandering in verhouding met mekaar geplaas en 'n raamwerk vir veranderinge daargestel wat soos volg voorgestel kan word:

Tabel 5.5: TIPOLOGIE VAN VERANDERINGSAKSIES (Nadler, 1984:191-211)

	INCREMENTAL	STRATEGIC
Anticipatory	<i>Tuning</i>	<i>Re-orientation</i>
Reactive	<i>Adaption</i>	<i>Re-creation</i>

Tushman *et al.* (1986:83) verwys na die omvang van veranderinge in organisasies en tref ook onderskeid tussen inkrementele en ingrypende veranderinge in organisasies:

"The tasks of managing incremental change, or convergence, differs sharply from managing frame-breaking change. Incremental change is compatible with the existing structure of a company and is reinforced over a period of years. In contrast, frame-breaking change is abrupt, painful to participants, and often resisted by the old guard. Forging these new strategy-structure-people-process consistencies and laying the basis for the next period of incremental change calls for distinctive skills."

Inkrementele verandering, "convergence", is volgens Tushman *et al.* (1986:84) veranderinge wat plaasvind as gevolg van deurlopende veranderingsaksies van leiers. Hierdie veranderinge kan die volgende aksies insluit:

- Verfyning van die beleid, prosedures en werksmetodes.
- Skepping van gespesialiseerde eenhede en verbeterde kostebestuur.
- Ontwikkeling van personeel en verbeterde beloningstelsels.
- Uitklaring van rolle, mag, gesag en delegasies.
- Inkrementele aanpassings by veranderinge, maar ondersteuning van huidige missie en waardes.
- Oorhoofse stelselaanpassings.

Ingrypende verandering, *“Frame-breaking Change”*, vind volgens Tushman et al. (1986:88) plaas wanneer die oorlewing van ‘n organisasie meer as net inkrementele aanpassing vereis.

Hierdie veranderinge kan die volgende aksies insluit:

- Nuwe visie, missie en kernwaardes.
- Gewysigde mag en statusbalans in die organisasie.
- Herorganisering en herstrukturering van besigheid-soos-gewoonlik-patroon.
- Hersiene interaksiepatrone deur nuwe produksie, prosedures, beleid en kommunikasienetwerke.
- Nuwe uitvoerende leiers.

Tushman et al. (1986:90) is van mening dat ingrypende verandering oor ‘n kort periode moet plaasvind om te verhoed dat dit in organisasiepolitiek verstrengel raak:

“It appears that a piecemeal approach to frame-breaking changes gets bogged down in politics, individual resistance to change, and organisational inertia. Frame-breaking change requires discontinuous shifts in strategy, structure, people and processes concurrently – or at least in a short period of time.”

Die voordele van versnelde verandering hou onder meer verband met die volgende:

- Sinergie in die nuwe struktuur deur nuwe uitvoerende beamptes wat die nuwe missie, norme en waardes en bestuurstyl onderskryf wat deur hulle nuwe gesag en status ondersteun word.
- Weerstand teen verandering kan groei indien implementering oor ‘n lang periode sou strek, veral waar die inkrementele benadering nagevolg word.

- 'n Nuwe span kan veranderinge, wat lankal noodsaaklik was maar nie genoeg aandag geniet het nie, maklik aanspreek, aangesien verandering aan die orde van die dag is.
- Verandering kan hoë risiko en onsekerheid meebring. Hoe langer dit neem om verandering te implementeer, hoe groter kan die onsekerheid raak. Hoe spoediger fundamentele onsekerheid verwyder kan word, hoe beter is die kanse vir die organisasie se oorlewing en groei.

Tydens die implementering van ingrypende verandering kan leiers 'n aantal struikelblokke te wagte wees, wat volgens Tushman *et al.* (1986:91-92) die volgende kan insluit:

- Individuele teenkanting gebaseer op vrees of angs of verbintenis tot die status quo.
- Politieke koalisie tussen groepe of afdelings binne die organisasie.
- Onsekerheid oor nuwe rolle, belonings en gesagstrukture kan weerstand teen verandering bewerkstellig.
- Eksterne belanghebbendes verkies bestendigheid en werksverhoudinge, eerder as onsekerhede.

Alhoewel die proses van bestuur van inkrementele verandering gedelegeer kan word, het die siening ontstaan dat die deurlopende betrokkenheid deur die uitvoerende bestuur tydens ingrypende verandering van sleutelbelang is, veral met verwysing na aspekte soos strategie, struktuur, personeel, organisasieprosesse en ontwikkeling van implementeringsplanne. Tushman *et al.* (1986:93) stel dit soos volg:

"Whereas convergent change can be delegated, frame-breaking change requires strong, direct leadership from the top as to where the organisation is going and how it is to get there. Executive leadership must be directly involved in: motivating constructive behaviour, shaping political dynamics, managing control during the transition period, and managing external constituencies. The executive team must direct the content of frame-breaking change and provide the energy, vision, and resources to support, and be role models for, the new order. Brilliant ideas for new strategies, structures, and processes will not be effective unless they are coupled with thorough implementation plans actively managed by the executive team."

Hardy (1994:29) toon aan dat daar drie tipes veranderinge is wat bestuurders wel bewerkstellig, naamlik:

- Gedragsverandering.
- Gesindheidsverandering.
- Kultuurverandering.

Volgens Gibson *et al.* (1997:454) kan die verskillende benaderings tot die bestuur van verandering op 'n kontinuum voorgestel word, met bestuur van verandering deur mag op die een uiterste, bestuur van verandering deur rede op die ander uiterste en bestuur van verandering deur heropvoeding of heropleiding as middeweg.

Levy (1986:11) tref onderskeid tussen eerste- en tweede-ordeverandering in organisasies. Die eienskappe van hierdie twee tipes veranderinge is die volgende:

**Tabel 5.6: DIE EIENSKAPPE VAN EERSTE- EN TWEEDE- ORDE-
VERANDERING (Levy, 1986:11)**

FIRST ORDER CHANGE	SECOND ORDER CHANGE
Change in one or a few dimensions, components, or aspects	Multidimensional, multi-component change and aspects
Change in one or a few levels (<i>individual and group level</i>)	Multilevel change (<i>individuals, groups and the whole organisation</i>)
Change in one or two behavioural aspects (<i>attitudes, values</i>)	Changes in all the behavioural aspects (<i>attitudes, norms, values, perceptions, beliefs, world view, and behavioural</i>)
Quantitative change	Qualitative change
Change in content	Change in process
Continuity, improvements and development in the same direction	Discontinuity, taking a new direction
Incremental change	Revolutionary jumps
Reversible changes	Irreversible changes
Logical and rational change	Seemingly irrational change based on different logic
Change that does not alter the world view, the paradigm	Change that results in a new world view, new paradigm

6.4 Tipologie volgens die grootte en kompleksiteit van die kliëntegroep

French en Bell (1990:121) het hierdie tipologie ontwikkel, wat soos volg daar uitsien:

Tabel 5.7: TIPOLOGIE VAN VERANDERING GEBASEER OP GROOTTE EN KOMPLEKSITEIT VAN KLIËNTEGROEP (French & Bell, 1990:121)

CLIENT GROUP	TYPES OF INTERVENTIONS
Interventions designed to improve the effectiveness of individuals (<i>although most are conducted in group settings</i>)	Life and career-planning activities Role analysis techniques Coaching and counseling T-group (<i>sensitivity training</i>) Training to increase technical skills, relationship skills, group process skills Grid OD phase 1 Transactional analysis Behaviour modeling
Interventions designed to improve the effectiveness of dyads / triads	Process consultation Third-party peacemaking Transactional analysis
Interventions designed to improve the effectiveness of teams and groups	Interviews or questionnaires Team building Responsibility charting Survey feedback Process consultation Role negotiation Role analysis technique Collages Teambuilding activities Training in decision making, problem solving, planning, goal setting in group settings Grid OD phase 2 Appreciative inquiry

CLIENT GROUP	TYPES OF INTERVENTIONS
Interventions designed to improve the effectiveness of intergroup relations	Interviews or questionnaires Intergroup activities Organisational mirroring (<i>three or more groups</i>) Process consultation Third-party peacemaking at group level Grid OD phase 3 Survey feedback
Interventions designed to improve the effectiveness of the total organisation	Interviews or questionnaires Sensing Confrontation meetings Team building at all levels Appreciative inquiry Strategic planning activities Grid OD phases 4, 5 & 6 Survey feedback OD strategy planning Quality of work Life programs Total quality Management programs

6.5 Tipologie volgens die menslike proses- en tegno-strukturele benaderings

Gebaseer op die werk van Friedlander en Brown (1974:88), word tussen twee breë benaderings tot organisasie-ontwikkeling onderskei, naamlik die menslike prosesbenadering en die tegno-strukturele benadering.

- **Menslike prosesbenadering**

Hierdie benadering fokus op die verandering in die gesindheid, sienings, waardes en gedrag van individue en groepe ten einde effektiwiteit in die organisasie te optimeer. Metodes sluit in spanbou, intergroep-intervensies en organisasiediagnose.

Volgens Lippitt (1982:54) kan veranderings wat op die individu gefokus is een of meer van die volgende areas insluit:

"Knowledge change area: Generalisation about the change experience, cognitive or conceptual understanding about the change.

Skill change area: The incorporation of new ways of performing through practice of the changed behaviour.

Attitude change area: The adoption of new feelings through experiencing success with them.

Values change area: The adoption and rearrangement of one's beliefs."

Verskeie ander skrywers het bydraes gelewer tot die ontwikkeling en verfyning van bogemelde benadering van Lippitt (1982) insluitende Beer *et al.* (1990b), Sashkin en Burke (1982), Bennis, Benne en Chin (1961), Burke (1982a), Dyer (1977), Levinson (1972), Nadler (1977), Blake, Shepard en Mouton (1964), Schein (1988), Alderfer (1977), Boss (1983) en Guzzo, Jette en Katzell (1985).

- **Tegno-strukturele benadering**

Hierdie benadering het ten aanname dat die motivering en gedrag van mense sterk beïnvloed word deur posontwerp, organisasiestruktuur, kontrole, inligtingstelsels en erkenningstelsels. Metodes sluit in werkstrukturering, organisasieherstrukturering, vergoedingstelsels en nuwe inligtingstechnologie.

Verskeie skrywers het bydraes op hierdie terrein gelewer insluitende Hackman en Oldham (1980), Lawrence en Lorsch (1967), Zand (1974), Davis en Lawrence (1977), Lawler (1981), Frost, Wakeley & Ruh (1974), Hammer (1988), Zukoff (1988), Lawler en Markman en Beer (1980).

- **Integrering van die twee benaderings**

Beer en Walton (1990:155) is van mening dat die menslike proses- en tegno-strukturele benaderings nie onderling uitsluitend is nie.

"Two strategies for improving organisational effectiveness and employee well-being dominate organisation development theory and practice; the human-process approach and the techno-structural approach. These strategies need not and should not be mutually exclusive. To be successful these changes (techno-structural) must be accompanied by the development of leadership, human skills, and shared values that are consistent with the purpose of the structures and systems introduced; high commitment; and co-ordination and co-operation."

6.6 Tipologie van veranderingsaksies gebaseer op tegnieke wat benut word

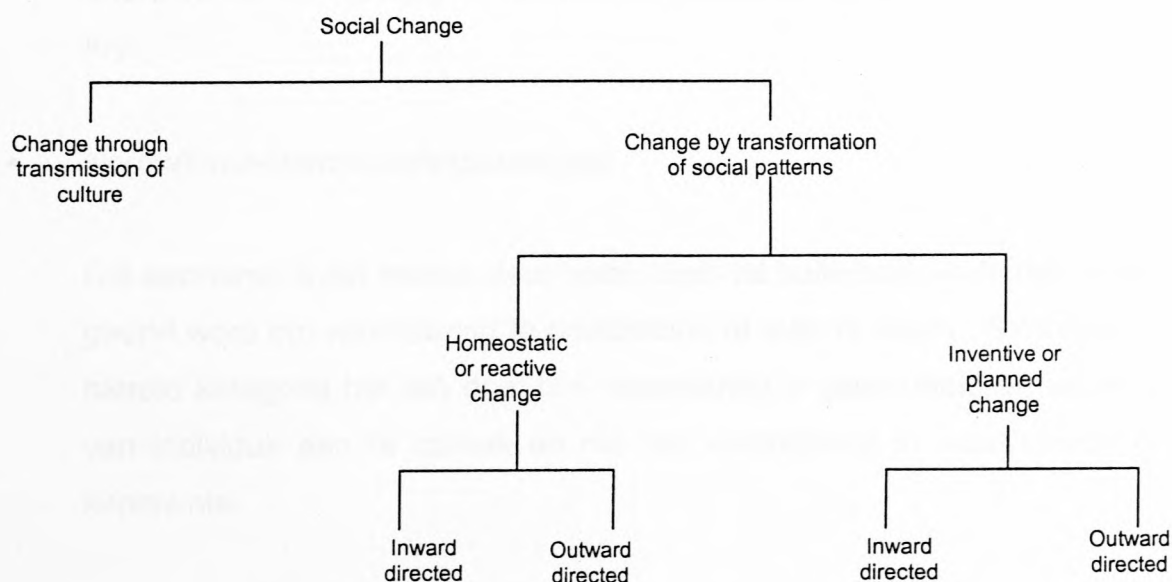
Volgens Robbins (1998:641-652) kan tussen veranderingsaksies onderskei word op grond van die tipe tegnieke wat benut kan word om verandering effektief te bestuur. Hierdie tegnieke sluit die volgende in:

- **Organisasie-ontwikkeling:** 'n Versameling van beplande veranderingsaksies gebaseer op humanistiese demokratiese waardes wat poog om organisasiedoeltreffendheid en kwaliteit werklewe te verbeter. Die onderliggende waardes is respek vir mense, vertroue en ondersteuning, gebalanseerde magsverhouding, konfrontasie en deelname.
- **Aksienavorsing:** 'n Veranderingsproses gebaseer op sistematiese insameling van data en die maak van 'n keuse oor 'n aksie van verandering, gebaseer op wat die analise van die data aangetoon het. Die proses behels diagnose, ontleding, terugvoer, aksie en evaluering.
- **Sensitiwiteitsopleiding:** Opleidingsgroep wat hulle gedrag wil verander deur ongestruktureerde groepsinteraksie.
- **Opname-terugvoer:** Die benutting van vraelyste om verskille in persepsies te bepaal, dit te bespreek en oplossings te vind.

- Proseskonsultasie: Konsultant verleen insig aan 'n kliënt oor sy of haar interne en eksterne verhouding en identifiseer prosesse of aspekte vir verbetering.
- Spanbou: Hoë intensiteit interaksie tussen groepslede om vertroue en openheid te bevorder.
- Intergroepontwikkeling: Pogings om die houdings, stereotipes en persepsies wat groepe van mekaar het, te verander.
- Innovasie: Die toepassing van 'n nuwe idee om 'n produk, diens of proses te inisieer of te verbeter.
- Lerende organisasie: Organisasie wat die kapasiteit vir voortdurende verandering en aanpassing het.

6.7 Tipologie van veranderingsaksies gebaseer op temas

Lippitt (1982:53) het 'n tipologie van veranderingsaksies ontwikkel wat veranderinge in sosiale patrone en organisasiekultuur as tema het:



Figuur 5.12: TIPOLOGIE VAN ORGANISASIEVERANDERINGE (Lippitt, 1982:53)

- Sosiale veranderinge vind plaas deur die verandering van kultuur wat evolusionêr met verloop van tyd plaasvind sonder bewustelike rigtinggewing of dryfkrag, of wat plaasvind deur transformasie van sosiale patrone van individue, groepe en organisasies deur bewustelike aksie of besluite.
- Transformatiewe veranderinge word in twee tipes verdeel, naamlik homeostatiese of reaktiewe aanpassings of verandering wat instinktief of outomaties plaasvind in reaksie op gebeure, en wat uit 'n stelselbenadering 'n soeke is na 'n nuwe ewilibrum, sowel as beplande verandering om 'n spesifieke doel te bereik wat vooraf bekend is.

Chin en Benne, soos aangehaal in French *et al.* (1994:112) is van mening dat daar drie groepe veranderingstrategieë is wat op die tema van aannames gebaseer is, naamlik:

- Empiries - rasionele strategieë

Die aanname is dat mens rasioneel is en aksies sal neem vir rasionele eiebelang. Strategieë in hierdie kategorie het ten doel om die redes en voordele vir verandering te verklaar ten einde ondersteuning daarvoor te kry.

- Normatiewe-heropvoedingstrategieë

Die aanname is dat mense deur verbintenis tot hulle sosio-kulturele norme gedryf word om verandering te ondersteun of teen te staan. Strategieë in hierdie kategorie het ten doel om verandering in gesindheid en waardes van individue aan te spreek en nie net verandering in vaardighede en kennis nie.

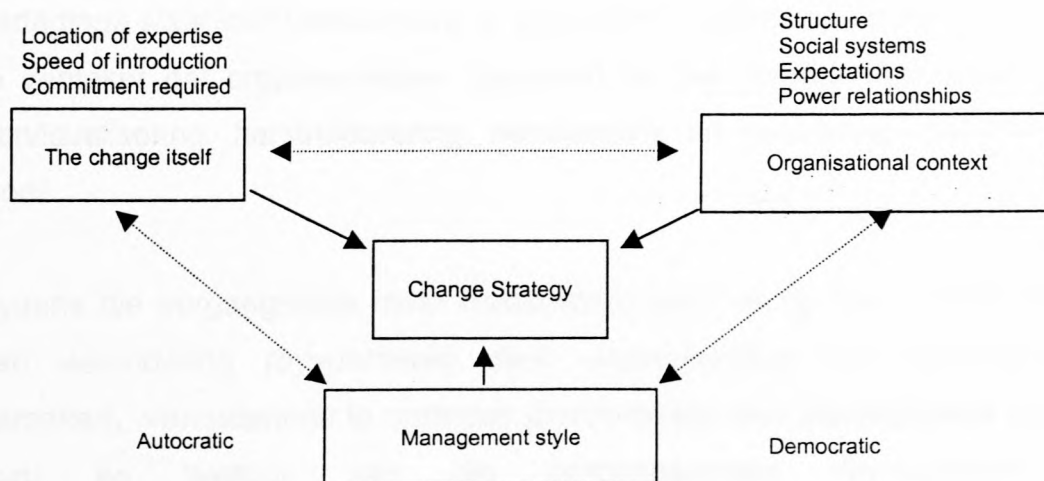
- Strategieë gebaseer op politiek of mag

Die aanname is dat diegene met minder mag onderwerp kan word aan die sienings van dié met meer mag deur die proses van toepassing van legitieme mag of gesag.

7. FAKTORE WAT DIE KEUSE VAN VERANDERINGSAKSIES BEÏNVLOED

Volgens Bowman en Jarrett (1996:225) moet die keuse van veranderingstrategie die organisasiekonteks (*struktuur, sosiale sisteem, verwagtinge en magsverhoudinge*), die verandering self (*spoed, verbintenis en kundigheid*) en die bestuurstyl (*demokraties, outokraties*) in ag neem.

Dunphy en Stace (1993:905) handhaaf die siening dat organisasiekonteks en bestuurstyl die keuse van veranderingsaksies en tegnieke beïnvloed. Bowman en Jarrett (1996:226) ondersteun hierdie siening en stel die interaksie tussen bogenoemde faktore soos volg voor:



Figuur 5.13: FAKTORE WAT DIE KEUSE VAN VERANDERINGSAKSIES BEÏNVLOED (Bowman & Jarrett, 1996:226)

8. GEVOLGTREKKING

Praktiese riglyne word in die literatuur aangetref vir die bestuur van die proses van organisasieverandering, met verwysing na die onderskeie fases daarvan, naamlik aanvang, oorgang, implementering, vestiging en evaluering.

Verskeie faktore stimuleer die veranderingsproses en word ook hefbome vir verandering genoem, wat die eksterne markveranderings, sowel as die organisatoriese interne besigheid, strategie, bedryf, kultuur en vergoedingstelsel kan insluit. Dit is veral die veranderinge, in die eksterne omgewing wat druk op organisasies uitoefen om veranderinge te maak.

Verskeie instrumente kan benut word om inligting oor die onderskeie veranderingshefbome in te samel wat noodsaaklik is vir suksesvolle voorbereiding vir die aangewese veranderinge. Die instrumente kan vraelyste, onderhoudvoering, beskrywende kommunikasie, ensovoorts, insluit.

Die oorbrugging van die huidige na die toekomstige situasie is van die grootste uitdagings waarvoor bestuurders te staan kom. Leierskap speel 'n groot rol om te verseker dat organisasieleer plaasvind en die veranderingsaksies, naamlik hervisualisering, herstrukturering, herskepping en hernuwing, geïmplementeer word.

Tydens die oorgangsfase moet bestuurders veral let op die politieke dinamika van verandering (*byvoorbeeld deur ondersteuning van sleutelgroepe te verseker*), veranderinge te motiveer (*byvoorbeeld toon dissatisfaksie met status quo*) en bestuur van die oorgangsproses (*byvoorbeeld goeie kommunikasieprogram*).

Bestuurders moet ook die emosionele verandering by mense oor verandering erken en bestuur, aangesien mense deur 'n emosionele kurwe van ontkenning, verdediging, verwerping, aanpassing en internalisering gaan. Verskeie skrywers is van mening dat die rasionele, emosionele, ekologiese en geestelike aspekte van organisasies geïntegreerd in 'n transformasieproses aandag moet kry.

Riglyne vir die effektiewe bestuur van die oorgangsproses sluit die volgende stappe in:

- Definieer die take wat verrig moet word.
- Skep bestuurstrukture om die take te verrig.
- Ontwikkel strategieë om verbintenis te verseker, hanteer weerstand teen verandering, los probleme op, doen opleiding en heroriëntering, doen rolmodelering, en ken verantwoordelikheid toe.
- Ontwerp en implementeer kommunikasiestategieë en -meganismes.
- Ken hulpbronne toe en stel kundiges en konsultante aan om die verandering te help bestuur.

Verskeie skrywers toon aan dat die mees algemene probleme wat organisasies tydens die implementeringsfase van verandering ervaar die volgende insluit: fokus op mag, angs, organisatoriese kontrole, benodiging van tyd, onvoorsiene probleme, koördinerings, aandagwegleiding, kwaliteit leierskap en onvoldoende inligtingstelsels om vordering te monitor.

Riglyne vir suksesvolle implementering van verandering sluit die volgende stappe in:

- Stel duidelike doelwitte vir verandering.
- Verseker ondersteuning deur topbestuur en skep aanspreeklikheid en mede-eienaarskap vir verandering.
- Projekbestuur moet toegepas word om suksesvolle implementering te verseker.
- Ondersteuning moet aan mense gegee word om hulle spanning met verandering te help hanteer.
- Deeglike beplanning en bestuur van die implementeringsfase en die tempo van verandering is noodsaaklik.
- Pragmatisme is die riglyn betrek mense en verkry hulle ondersteuning.

- Terugvoer, erkenning en beloning is belangrike ondersteuningsmeganismes.
- Die belangrikheid van rolmodellering moet nie onderskat word nie.
- Opleiding en heroriëntering is noodsaaklik.
- Kommunikeer en stel alle kommunikasiekanale oop.
- Moenie probleme wat met implementering ervaar word, ignoreer nie.

Navorsers en skrywers wys op die belangrikheid dat die verlangde verandering deur spesifieke aksies gevestig of geïnstitusioneel moet word om volgehoue sukses te verseker. Institusioneel is 'n proses waardeur mense in die organisasie moet gaan. Mense ontwikkel 'n siening oor hulle gedrag en begin die siening dan uitleef. Hulle ontwikkel gevoelens oor hulle gedrag en begin waardes oor hulle gedrag ontwikkel. Hoe verder en sterker hierdie proses vorder, hoe meer word die verandering geïnstitusioneel.

Die organisasie-eienskappe, inhoud van die veranderingsprogram, kennis oor die verlangde verandering, normatiewe konsensus en waardes het onder andere 'n sterk invloed op die vestigingsproses. Daar bestaan sterk ondersteuning dat bestuur meer aandag aan bestuurstrukture, leierskap, beplanning, kontrole en kommunikasie moet gee ten einde verandering effektief te vestig.

Riglyne vir effektiewe vestiging van veranderinge sluit die volgende in:

- Deurlopende bepaling van die reaksie van mense op die verandering.
- Hou van inligtingsessies en deurgee van inligting oor vordering.
- 'n Breë basis dryfkomitee verteenwoordigend van binne- en buiterolspelers is noodsaaklik.
- Sterk verbintenis van topbestuur.
- Gebeurlikheidsplanne vir onvoorsiene voorvalle.

Die evaluering van verandering is 'n noodsaaklike bestuurstaak en moet veral gefokus wees op persone se effektiewe reaksies, organisasieleer, gedrags- en prestasieveranderinge.

Die tipologie van intervensies om verandering te bewerkstellig bied 'n handige verwysing vir bestuurders wanneer keuses oor veranderingsaksies gemaak moet word. 'n Verskeidenheid veranderingsaksies word in die literatuur aangetref. Die vernaamste veranderinge word volgens diepte van intervensies, tyd en omvang (inkrementele teenoor strategiese verandering, reaktiewe teenoor pro-aktiewe verandering en inkrementele teenoor ingrypende verandering), grootte en kompleksiteit van die teikengroep (groepe teenoor organisasie in geheel), menslike proses teenoor tegno-strukturele benaderings (waardes en sienings teenoor strukture en stelsels) en onderliggende temas (spanbou, innovasie, ens).

Wanneer bestuurders 'n keuse oor die mees gepaste veranderingsaksies moet maak, moet veral drie faktore in ag geneem word, naamlik die organisasiekonteks (struktuur, verwagtinge, mag, ensovoorts), verandering self (spoed, kundigheid, verbintenis, ensovoorts) en die bestuurstyl (demokraties, outokraties, ensovoorts).

Die konsep van organisasiekultuur word toenemend met die proses van bestuur van verandering geassosieer. Die konsep van organisasieklimaat word eweneens as nou verwant aan organisasieverandering beskou. In Hoofstuk 6 sal die konsepte van organisasiekultuur en -klimaat ondersoek word. Aandag sal veral geskenk word aan die ontstaan, verandering en handhawing van organisasiekultuur wat van kardinale belang vir die effektiewe bestuur van verandering van organisasies is.

HOOFSTUK 6

ORGANISASIEKULTUUR EN DIE BESTUUR VAN VERANDERING

1. INLEIDING

Die konsep van organisasiekultuur word toenemend geassosieer met die proses van bestuur van verandering. Die vraag na wat organisasiekultuur is en waarom dit so 'n belangrike rol in die proses van bestuur van verandering speel kan tereg gevra word.

Die konsep van organisasieklimaat word ook dikwels met die proses van bestuur van verandering geassosieer. Die onderskeid tussen organisasiekultuur en -klimaat sal in hierdie hoofstuk bespreek word.

Wanneer interne en eksterne veranderingsagente die verandering van organisasiekultuur in die organisasie beplan, is dit van wesenlike belang dat hulle die dinamiek en faktore wat die ontstaan, handhawing en verandering van organisasiekultuur beïnvloed, sal verstaan en toepas.

In hierdie hoofstuk word gepoog om die volgende vrae te beantwoord:

- Hoe word organisasiekultuur gedefinieer?
- Hoe ontstaan organisasiekultuur?
- Waarin manifesteer organisasiekultuur in organisasies?
- Is die sterkte van organisasiekultuur betekenisvol?
- Hoe kan organisasiekultuur gehandhaaf word?
- Hoe kan organisasiekultuur verander word en watter prosesse of stappe behoort daarvoor gevolg te word?

2. DIE DEFINISIE VAN ORGANISASIEKULTUUR

2.1 Ontleding van definisies van organisasiekultuur

Wilkens en Ouchi (1983:468), Peters en Waterman (1982:32), Davis (1984:35), Deal en Kennedy (1982:45) en O'Reilly (1989:9) is van mening dat organisasiekultuur, en die waardes en norme daarin, 'n uiters belangrike rol in suksesvolle en doeltreffende bestuur van organisasies speel.

Vir Robbins is daar 'n sentrale tema in die definiëring van organisasiekultuur: *"Organisational culture refers to a system of shared meaning"* (1987:357).

Dit is veral Smircich (1983b:346) se verwysing na patrone van sienings, simbole, rituele, mites en praktyke, wat oor 'n periode van tyd ontwikkel, wat van groot belang is. Dit skep begrip by lede van 'n organisasie oor wat die organisasie is en hoe lede moet optree.

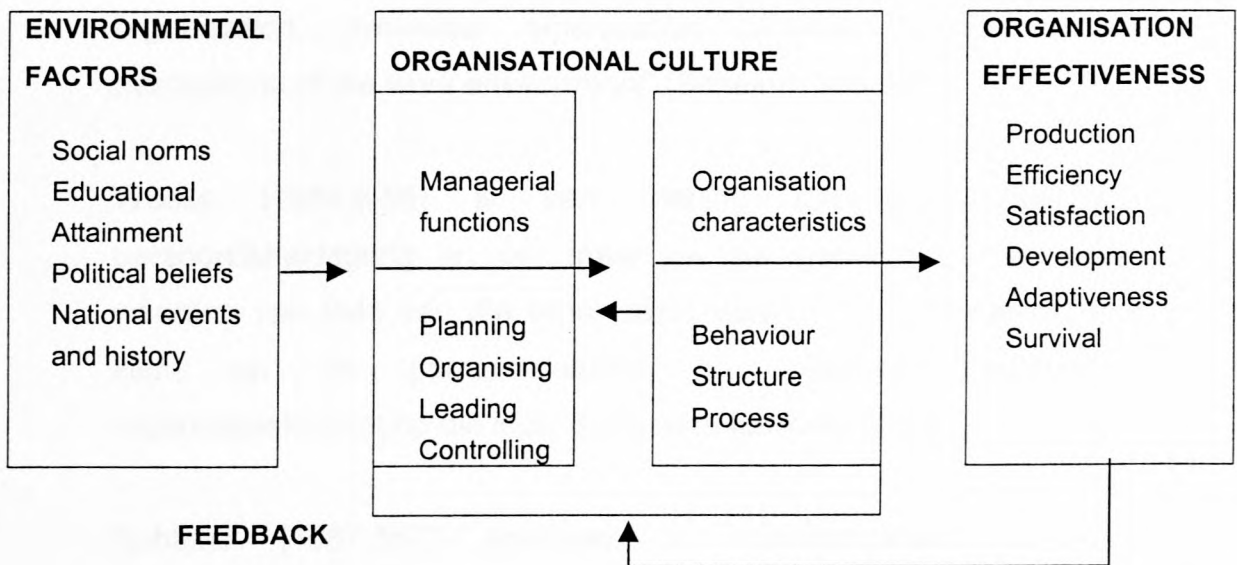
Smircich (1983b:347) sien organisasiekultuur as 'n interne afhanklike veranderlike, en organisasies "produseer" derhalwe organisasiekultuur. Organisasiekultuur bestaan uit die waardes en sienings van lede van 'n bepaalde groep binne die organisasie, wat aangeleer en gemeenskaplik is en gemanifesteer word in simboliese instrumente soos mites, stories, rituele en legendes.

Siehl (1985:125) se siening stem hiermee ooreen:

"Within this context culture consists of values and beliefs that groups within the organisation come to share. These values as expressed and transmitted through various means including organisation stories, ceremonies and myths. Viewed from this perspective culture is viewed as a powerful means of implementing control and is of particular relevance to the strategy implementation perspective."

Gibson et al. (1988:35) onderskryf ook die definisie van Smircich (1983b:347). Hulle tref 'n duidelike onderskeid tussen waardes (*verwys na wat belangrik is*) en sienings (*verwys na hoe dinge werk*). Die interaksie tussen waardes en sienings laat norme of gedragcodes ontwikkel van hoe dinge behoort gedoen te word, dit wil sê riglyne vir gedrag.

Organisasiekultuur word deur Gibson et al. (1988:37) gesien as die produk van die interaksie tussen bestuursfunksies (beplanning, organisering, leiding en beheer) van die hede en verlede; organisasie-elemente (*gedrag, struktuur en prosesse*) sowel as die eksterne omgewing en kultuur waarin dit funksioneer.



Figuur 6.1: ORGANISASIEKULTUUR AS PRODUK VAN INTERAKSIE (Gibson et al., 1988:47)

"Culture is self-reinforcing. Once in place, cultures provide stability and certainty for their members. Individuals know what is expected, what is important, and what to do. They quite naturally resist any threatened disruption of the existing culture. To be successful in altering an organisation's culture, managers must be persistent, patient, and predictable. Managers must practice planning, organising, leading, and controlling consistent with the beliefs and values of the desired culture. By personal example and behaviour, managers can demonstrate the way things should be done. But they must be capable managers and respected leaders."

(Gibson et al., 1988:48)

Bookbinder (1984:47) en Schein (1985:24) is van mening dat organisasiekultuur na die gemeenskaplike waardes en sienings van die organisasie in geheel verwys, in teenstelling met die organisasieklimaat wat fokus op die lede van die organisasie se individuele persepsies van die werksomgewing.

Dit is vir Bookbinder (1984:47) en Schein (1985:24) van belang dat 'n duidelike onderskeid getref moet word tussen die konsepte van organisasieklimaat en organisasiekultuur:

"Organisational culture focuses on the shared values and beliefs of the organisation, (whereas) organisation climate focuses on individual perceptions of the work environment" (Schein, 1985:24).

Weeks (1988:2-56) is van mening dat organisasiekultuur nie persoonlikheidsgerig is nie, maar na die gemeenskaplike sienings en waardes van lede van die organisasie verwys. Organisasiekultuur plaas klem op die gemeenskaplike of kollektiewe aspekte, terwyl organisasieklimaat op die individuele aspekte klem plaas.

Robbins (1987:357) analiseer 'n verskeidenheid definisies van organisasiekultuur, en identifiseer die sentrale tema van die definisies as die sisteem van gemeenskaplike betekenis wat mense aan organisasieverwante sake heg en die betekenis wat manifesteer in die patroon van sienings, simbole, rituele, mites en praktyke wat oor 'n periode van tyd ontwikkel.

Pearce en Robinson (1985:382) definieer organisasiekultuur as die stel belangrike aannames (*soms ongesê*) wat lede van 'n organisasie gemeenskaplik deel. Elke organisasie het sy eie organisasiekultuur. Aannames word verdeel in sienings (*wat aannames insluit oor die wêreld en hoe dit werklik funksioneer*) en waardes (*die basiese aannames van watter ideale wenslik is om na te streef*). Die skrywers stel dit soos volg:

“Organisational culture is similar to an individual’s personality – an intangible yet ever-present theme that provides meaning, direction and the basis for action. Much as personality influences the behaviour of an individual, shared assumptions (beliefs and values) among members of an organisation set a pattern for activities, opinions, and actions within the firm.”

Kast en Rosenzweig (1985:663) is van mening dat organisasiekultuur die sosiale en normatiewe gom is wat 'n organisasie aanmekaar bind. Dit gee uitdrukking aan die waardes, sosiale ideale en sienings wat lede van die organisasie deel, en word in simboliese instrumente soos mites, rituele, stories, legendes en spesiale taal gemanifesteer:

Davis (1981:46) voeg in sy definisie van organisasiekultuur die aspek van gemeenskaplike verwagtinge by die patroon van sienings. Dit gee veral aanleiding tot die uitdrukkings, gedrag en emosies wat gemeenskaplik onder lede van die organisasie is.

Davis (1984:1) is van mening dat organisasiekultuur betekenis en reëls vir optrede aan lede van 'n organisasie gee. Die konsep organisasiekultuur is nie alleen kompleks nie, maar word ook voortdurend verkeerd verstaan. Die skrywer formuleer dit soos volg:

Davis (1984:1) glo dat elke organisasie sy eie beskrywing het van wat bedoel word met organisasiekultuur:

“Some of these (phrases) ... are: being, care, culture, ethos, identity, ideology, manner, patterns, philosophy, purpose, roots, spirit, style and vision. To most managers, these mean pretty much the same thing.”

Davis is van mening dat daar beslis 'n onderskeid getref moet word tussen die rigtinggewende sienings (*“Guiding beliefs”*) en algemene sienings (*“Daily beliefs”*), naamlik:

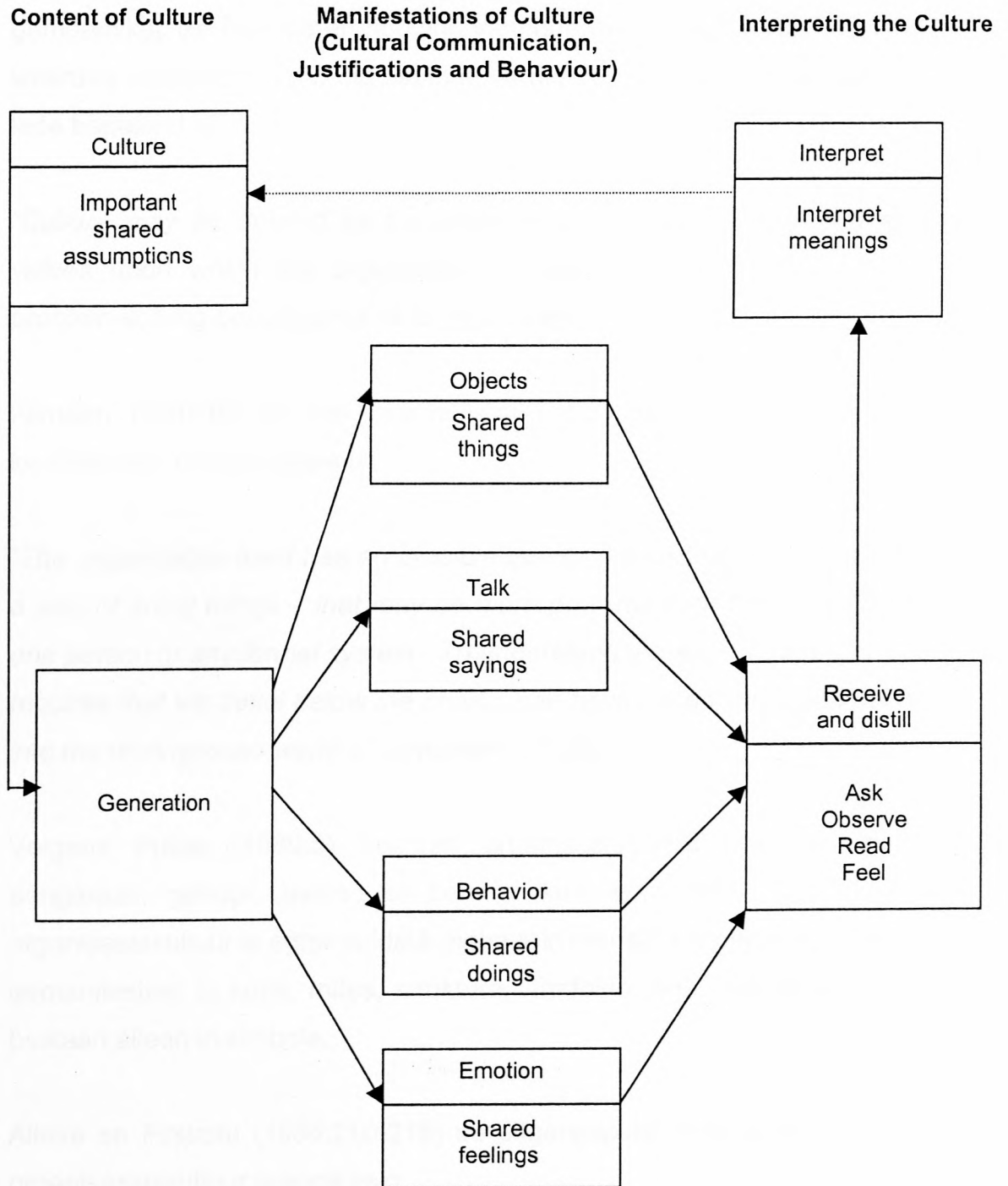
"Some of the beliefs are about the many rituals of daily life. Others are about areas of major importance to an individual, an organisation or society at large. The loftier – guiding beliefs provide the context for the practical, nitty-gritty beliefs of everyday life; that is, guiding beliefs give direction to daily beliefs" (1984:2).

Koontz (1988:35) onderskryf die definisie van Sathe (1983:8). Volgens Koontz kan organisasiekultuur afgelei word uit wat mense sê, doen of dink in die organisasie. Organisasiekultuur, wat die aanleer en oordrag van die patroon van gemeenskaplike kennis, sienings en gedrag behels, is redelik stabiel en verander nie vinnig nie. Dit bepaal die atmosfeer in die organisasie en lê reëls vas vir die optrede van lede: *"Culture is the general pattern of behaviour, shared beliefs and values that members have in common"* (Koontz, 1988:35).

Hofstede (1980:12) en Hampton (1986:100) lê in hulle definisies besonder klem op die patroon- of kollektiewe programmering van die denke van elkeen wat een groep van 'n ander onderskei. Hofstede tref 'n handige onderskeid tussen lewensbeskouing (*filosofie*), waardes (*goed of sleg*), sienings (*waar of vals*) en artistieke uitlewing (*mooi of lelik*) as manifestasie van organisasiekultuur:

"Culture has been defined in many ways. My own preferred definition is that culture is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or society from those of another" (1980:12).

Sathe (1983:8) en soos aangehaal in Kotler (1984:386) lewer 'n besondere bydrae tot die studie van die manifestasie van organisasiekultuur en die interpretasie daarvan. Hy beklemtoon veral ook die gemeenskaplike gedragsaspekte in byvoeging tot die gemeenskaplike sienings en waardes van lede van die organisasie.



Figuur 6.2: MANIFESTASIES VAN ORGANISASIEKULTUUR (Sathe, soos aangehaal in Kotter en Heskett, 1984:386).

Viljoen (1987:235) lê in sy definisie van organisasiekultuur veral klem op die gemeenskaplike filosofie en houding van lede, bykomend tot die sienings en waardes van lede, en dat dié aspekte vir die probleemoplossingsgedrag van lede bepalend is:

“Culture may be defined as the philosophy, attitudes, beliefs and shared values upon which the organisation operates and which determine the problem-solving behaviour of all its employees.”

Kilmann (1985:63) is van mening dat organisasiekulture die onsigbare kwaliteit van 'n organisasie is:

“The organisation itself has an invisible quality – a certain style, a character, a way of doing things – that may be more powerful than the dictates of any one person or any formal system. To understand the soul of the organisation requires that we travel below the charts, rule books, machines, and buildings into the underground world of corporate cultures.”

Volgens Potter (1989:8) bestaan organisasiekultuur nie as iets wat aangeraak, gehoor, gesien of gemeet kan word nie. Die effek van organisasiekultuur is egter duidelik sigbaar in menslike groeperings. Dit word gemanifesteer in kuns, mites, strukture, artefakte, ens. Organisasiekultuur bestaan alleen in simbole.

Allaire en Firsirotu (1984:210-216) se uitgangspunt in hulle definiëring van organisasieskultuur is soos volg:

- Daar is 'n onderskeid tussen die kulture van die organisasie en die gemeenskap waarbinne dit funksioneer.
- Daar is 'n deeglike onderskeid tussen die sosiale en kulturele sisteme in 'n organisasie. Die organisasiekultuur is deel van 'n sisteem van idees.

- Daar kan verskillende vlakke van integrasie tussen die organisasiekultuur en die persoonlike benutting daarvan deur lede wees (*perfekte of gedeeltelike replikasie*). Bogenoemde bepaal die kulturele bevoegdheid van die organisasie.

Banner wys op die belangrikheid van paradigmas in die verklaring van organisasiekulture: *"Paradigm is the basic way of doing, seeing, valuing and perceiving in a given culture associated with a particular vision of reality"* (1987:17).

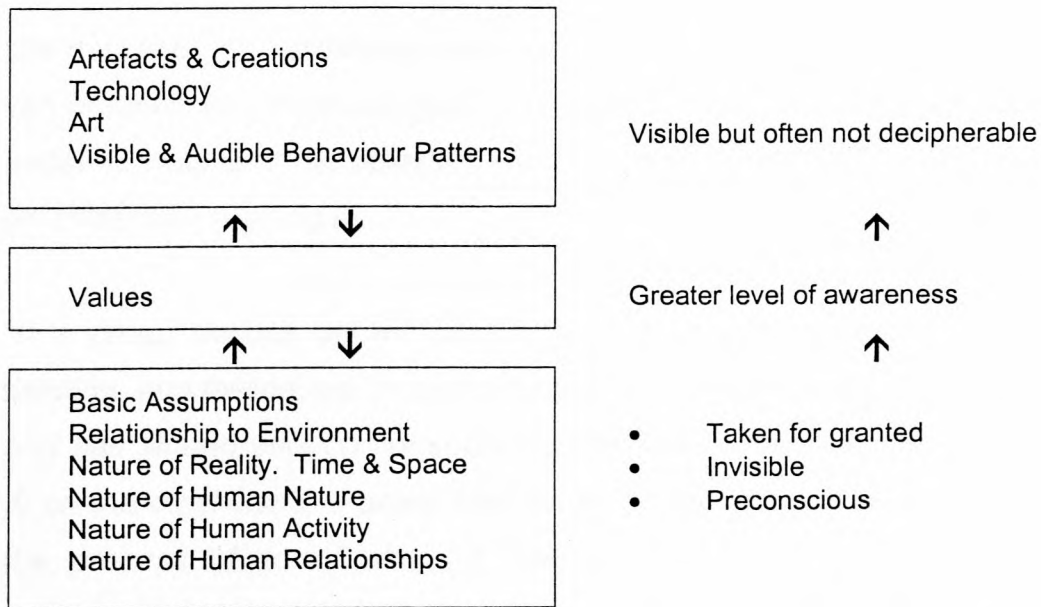
'n Onderskeid word tussen die individuele paradigma en die kollektiewe paradigma getref. Die individuele paradigma is saamgestel uit gedagtes, houdings, waardes en sienings wat die individu met sy ervarings ontwikkel.

Die kollektiewe paradigma verwys na die korporatiewe organisasiekultuur (*gemeenskaplike sienings, houdings en waardes*) wat definieer wat die organisasie is, hoe dinge gedoen word en waarvoor hulle staan.

Schein (1983:3-14) definieer organisasiekultuur as die patroon van basiese aannames deur 'n bepaalde groep, wat geskep, ontdek of ontwikkel is in die leerproses om probleme van eksterne aanpassings en interne integrasie op te los, en waar die oplossings suksesvol was om as geldig beskou te word en aan ander geleer kan word, as aanduiders van die korrekte wyse van waarneming, denke en gevoel in verband met daardie probleme:

"Organisational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."

Volgens Schein (1983:14) is die organisasiekultuur voortdurend in 'n proses van formasie en verandering, dit raak alle aspekte van die menslike funksionering, dit is aangeleer en word omvang deur verwante, basiese aannames wat die vernaamste menslike en organisasiefasette insluit. Die vlakke van organisasiekultuur word skematies soos volg voorgestel:



Figuur 6.3: DIE VLAKKE VAN ORGANISASIEKULTUUR EN HULLE INTERAKSIE (Schein, 1985:14)

Volgens Schein (1985:5) kan daar nie 'n organisasiekultuur wees indien daar nie 'n groep is wat dit "besit" nie. Organisasiekultuur is vasgelê in groepe, en die groep wat die organisasiekultuur geskep het, moet deeglik geïdentifiseer word. 'n Groep se organisasiekultuur kan nie bepaal word alvorens daar 'n gedefinieerde aantal mense met 'n gemeenskaplike geskiedenis is nie.

Volgens Schein (1985:5) bestaan 'n kulturele eenheid waar 'n groep persone:

- lank enoeg saam verkeer het om betekenisvolle probleme te hanteer,
- geleenthede gehad het om daardie probleme te hanteer en om die effek van hulle oplossings waar te neem en
- nuwe lede ingeneem het.

"... if we want to define a cultural unit, therefore, we must be able to tolerate a group that is independently defined as the creator, host, or owner of that culture. We must be careful not to define the group in terms of the existence of a culture however tempting that may be, because we then would be creating a completely circular definition" (Schein, 1985:5).

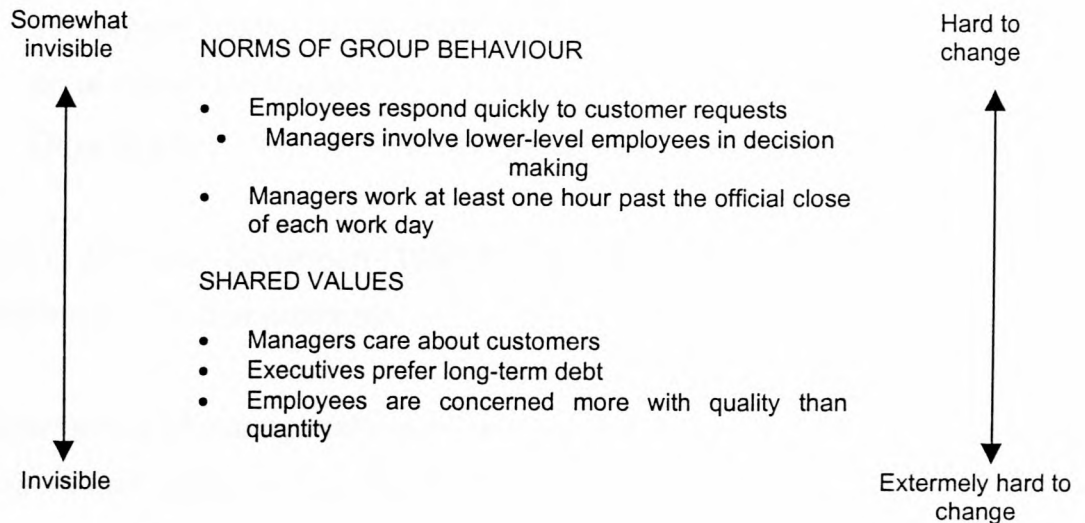
Die deurgewone van oplossings aan nuwe lede is noodsaaklik in die ontstaan van organisasiekultuur, aangesien die besluit om oplossings deur te gee aan ander 'n toets is of die oplossings gedeel word, konsensus daarvoor bestaan en dit derhalwe geldig is.

"If a group passes on with conviction elements of a way of perceiving, thinking, and feeling, we can assume that that group has had enough stability and has shared enough common experiences to have developed a culture. If, on the other hand, a group has not faced the issue of what to pass on in the process of socialisation, it has not had a chance to test its own consensus and commitment to a given belief, value, or assumption."

(Schein, 1985:7)

Kotter en Heskett (1992:149) is van mening dat organisasiekultuur belangrik is, want dit beïnvloed menslike gedrag in die organisasie, dit is moeilik veranderbaar en is baie keer onsigbaar en moeilik om direk aan te spreek. Gemeenskaplike waardes wat minder sigbaar is en diep in die organisasiekultuur gevestig is, is moeiliker veranderbaar as norme van gedrag. Wanneer nuwe praktyke wat in die organisasie ingestel word nie met die bestaande organisasiekultuur versoenbaar is nie, sal dit altyd aan regressie onderhewig wees.

Kotter en Heskett (1992:149) stel die verskillende komponente van organisasiekultuur voor op 'n kontinuum van sigbaar tot onsigbaar en van moeilik tot uiters moeilik om te verander:



Figuur 6.4: KOMPONENTE VAN ORGANISASIEKULTUUR (Kotter en Heskett, 1992:149)

2.2 Die sterkte van organisasiekultuur

"The strength of culture influences the intensity by which organisational members comply with it as they go about their day-to-day activities. The three specific features of culture that determine strength are thickness, extent of sharing, and clarity of ordering." (Pearce & Robinson, 1985:384)

Die onderskeid tussen sterk en swak kulture is deeglik deur Viljoen (1987:230) nagevors. Hy is van mening dat organisasies met swak kulture strategiese planne moeilik implementeer en institusionaliseer, in teenstelling met organisasies met sterk kulture.

Verskeie skrywers bespreek die belangrikheid van die sterkte van organisasiekultuur insluitende Schein (1985), Deal en Kennedy (1982); Pascale (1984); Peters en Waterman (1982); Pettigrew (1979), Ouchi (1981) en Pascale en Athos (1981). Hulle menings kan saamgevat word in die volgende punte:

- Sterk organisasiekultuur is die sleutel tot organisatoriese sukses.
- Organisasies met "sterk" organisasiekulture is meesters in die suksesvolle implementering van strategiese planne.

- Organisasies met “swak” kulture kan meesters in die formulering van strategiese planne wees, maar vind dit moeilik om dit te implementeer en te institusioneeliseer.
- Organisasies met ‘n rekord van goeie prestasie beskik oor sterk kulture.

Volgens Albert en Silverman (1984:15) word sterk en effektiewe kulture gekenmerk deur drie elemente:

“Performance of managerial roles – particularly decisional, informational, and interpersonal roles – in ways desired by the company; an internal environment that sets the tone and provides clear issues for desired employee behaviour and performance; and human resources programs to implement and maintain the desired culture.”

Die sterkte van die organisasiekultuur word volgens Albert en Silverman bepaal deur:

- Die aantal belangrike gemeenskaplike aannames van die organisasiekultuur. Kulture wat oor baie strata van gemeenskaplike waardes, sienings en aannames beskik, is sterk kulture.
- Die mate van gemeenskaplikheid van sienings en waardes. Hoe meer lede van die organisasie die waardes, sienings en aannames deel en geïnternaliseer het, hoe sterker en meer deurdringend is die organisasiekultuur.
- Die duidelikheid en prioritisering van die sienings, waardes en aannames. Kulture is sterker waar daar in gevalle van konflikterende belange duidelikheid oor prioriteite en voorkeure van sienings, waardes en aannames bestaan. (1984:16)

3. DIE VORMING VAN ORGANISASIEKULTUUR

Pearce en Robinson (1985:383) verwys veral na die invloed wat die omgewing, die stigterslede en die lede van die organisasie self op die vorming van die organisasiekultuur het. Die sterkte van die organisasiekultuur word deur die aantal aannames, die mate van gemeenskaplikheid daarvan asook die duidelikheid en prioritisering daarvan bepaal.

Volgens Pearce en Robinson (1985:384) is daar bepaalde implikasies aan hierdie proses van organisasiekultuurvorming verbonde:

- Organisasiekultuur is onderhewig aan ontwikkeling en verandering soos die leerproses wat plaasvind in die oplossing van probleme van eksterne aanpassing en inherente integrasie.
- Aangesien basiese aannames nie vinnig verander nie, is die verandering van organisasiekultuur inkrementeel en evolusionêr, eerder as radikaal en revolusionêr. Weerstand teen verandering is 'n realiteit.
- Aangesien die organisasiekultuur gewortel is in die omgewing vanwaar die lede van die organisasie kom, sal dit 'n variasie toon van die geassosieerde organisasiekultuur.
- Nie alle organisasiekulture toon dieselfde sterkte nie.

Volgens Pearce en Robinson (1985:384) word die kulturele sisteem van 'n organisasie veral deur die mites, rituele, gebruike, metafore, slagspreuke, akronieme, sages, stories, legendes, simbole, artefakte, embleme, argitektuur en organisasie-ontwerp gevorm.

Smith en Kleiner (1987:10) verwys na toestande waaronder gemeenskaplike aannames kan ontstaan en onnadenkend deur lede toegepas word. Dit is veral 'n lang organisasiegeskiedenis, stabiele lidmaatskap, noue interaksie tussen lede, die omgewing, die stigterslede en die ervaring van die lede self, wat daardie noodsaaklike toestande skep.

Volgens Smith en Kleiner (1987:10) is die proses van organisasiekultuurvorming 'n leerproses. Hulle stel dit soos volg:

"Cultural formation is a teaching process. Only if the group shares the perception that the solution is working will that element be adopted, and only if it continues to work will it come to be taken for granted and taught to newcomers. That is, only elements that solve group problems will survive."

Hellriegel, Slocum en Woodman (1985:343) glo dat 'n situasionele benadering die aangewese een is vir die begrip van organisasiekultuurvorming, omdat daar nie 'n geskikte organisasiekultuur is nie. Faktore wat 'n rol speel is onder meer die oplossings vir eksterne en interne probleme, die rol van die stigter, lede se eie ervaring en die morele en sosiale norme van die land waarbinne die organisasie funksioneer.

Quinn *et al.* (1988:344) verwys na organisasiekultuur as die karakter van die organisasie wat in feitlik alle menslike hulpbronsfasiliteite, soos opleiding, na vore kom. Die kollektiewe belange kan 'n ideologie vorm wat organisasies van mekaar onderskei. Drie fases van organisasiekultuurvorming word onderskei, naamlik die vestigings-, ontwikkelings- en versterkingsfase.

Quinn, Mintzberg en James (1988:344) stel dit soos volg:

"Peters and Waterman has depicted successful organisations as being rich in culture – permeated with strong and sustaining systems of beliefs, often called ideologies. In our view – as in theirs – culture is not an article of fashion, but an intrinsic part of a deeper organisational 'character'."

Allaire en Firsirotu (1984:215) wys daarop dat dit veral die omgewing, die geskiedenis, die sosio-strukturele sisteem en die lede van die organisasie self is wat bepalende invloede op die vorming van organisasiekultuur uitoefen. Hulle wys daarop dat alle manifestasies van organisasiekultuur in interaksie meewerk om mites, waardes en ideologie te vorm, wat die kern van die kulturele sisteem uitmaak:

"All actors strive to construct a coherent picture to orient them to the goings-on in the organisation. Their mode of relationship to the cultural system and the extent of sharing of meanings with other actors, are variable and contingent phenomena. However, as all actors fabricate their meaning from the same cultural raw materials, a considerable degree of sharing meaning will tend to evolve among actors interacting in the same social context for a prolonged period of time."

Schlesinger en Balzer (1985:50) gee 'n uiteensetting van die vernaamste interne kragte wat die vorming van organisasiekultuur beïnvloed, naamlik leierskapsgedrag, strategie, struktuur en menslike hulpbronsisteme. Organisasiekultuur word gevorm deur organisasieprestasie en die bereiking van doelwitte van die organisasie, wat die gevolg is van die gelyktydige strewe na die bereiking van besigheids- en menslike resultate: *"What organisations should do is to achieve business objectives in a human manner and employee goals in a businesslike fashion. Most important, organisations need to recognise that all objectives are achieved by human behaviour."* (Schlesinger & Balzer, 1985:50)

Sathe (1985:39), Silverzweigh en Allen (1976:36), Schein (1985:15) en Uttal (1983:72) is van mening dat die meerderheid van die suksesvolle organisasies in staat is om hulle organisasiekultuur se oorsprong terug te voer na die invloed van die stigter en leierskorps wat die organisasie se waardesisteen gepersonifieer het, en deur hulle persepsies 'n direkte invloed op organisasiekultuurvorming gehad het. Gagliardi (1986:121-124) verwys veral na die rol van die stigter se visie en sienings in die vorming van organisasiekultuur.

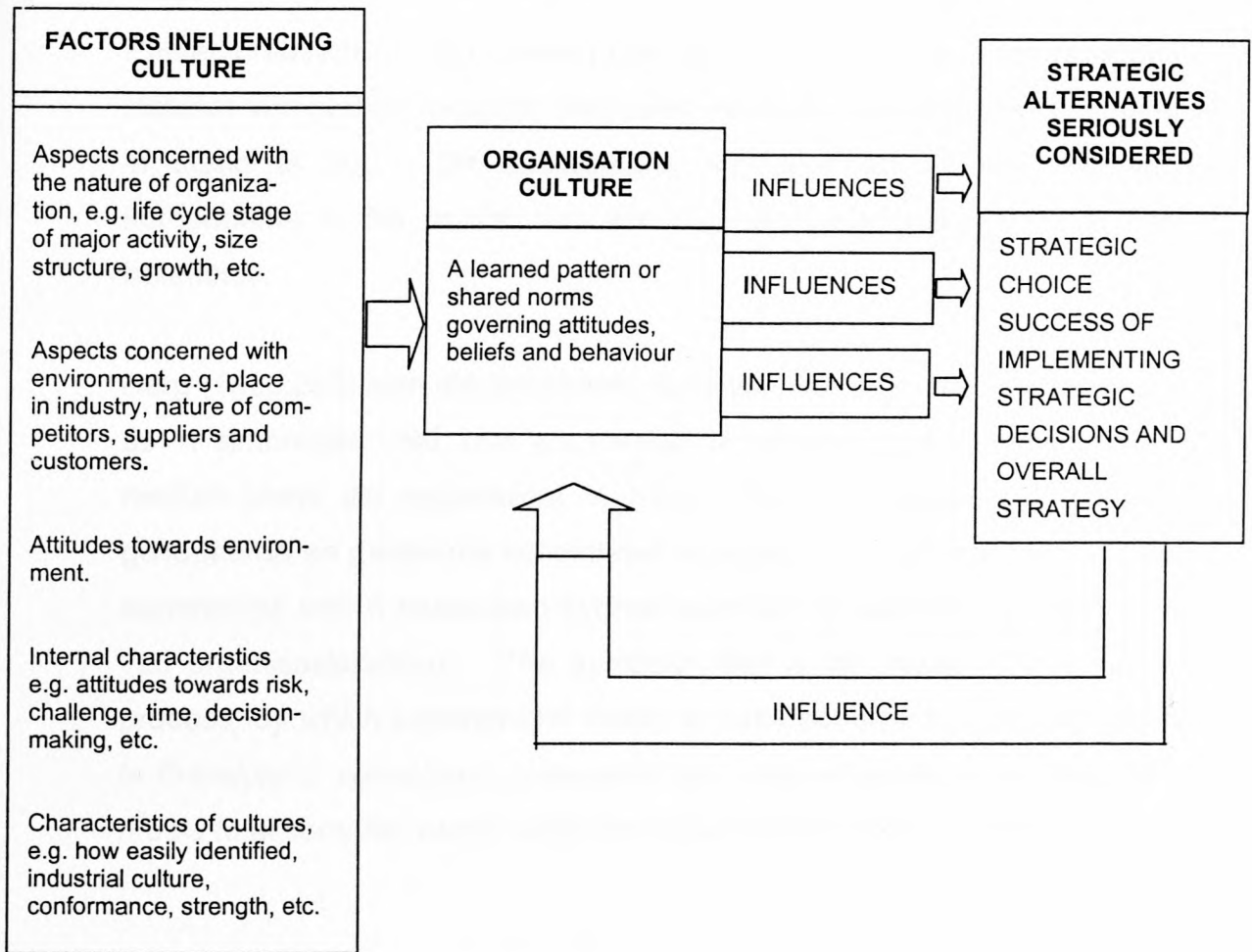
Die uitgangspunt dat organisasiekultuur gevorm, versterk en gevestig word deur sosiale en simboliese interaksie, word gehuldig deur teoretici en skrywers soos Ashforth (1985:837-838), Berg (1985:285), Pettigrew (1989:576), Pfeffer (1981a:9) en Smircich (1985:66).

Bray en Grubbs (1986:61) en Vroman (1983:46) is van mening dat organisasiekultuur die produk is van 'n stadige akkumulasie van organisasie-ervaring oor 'n uitgebreide periode van tyd, en dat organisasies gesien kan word as organisasiekulture in ontwikkeling.

Pettigrew (1979:576) het 'n studie gemaak van die prosesse wat geassosieer word met die skepping van organisasiekultuur, en kom tot die volgende gevolgtrekking:

"In describing and defining the various forms and functions of symbols, language, ideologies, beliefs, rituals, and myths, it should be recognised that these concepts are to varying degrees interdependent and that there is some convergence in the way they relate to functional problems of integration, control and commitment. These concepts direct attention toward the mobilisation of consciousness and purpose, the codification of meaning, the emergence of more mature patterns, the rise and fall of systems of leadership and strategies of legitimisation. It is through such mechanisms and processes that culture evolves."

Morkel (1977:78) het omvattende navorsing gedoen oor die faktore wat die vorming van organisasiekultuur beïnvloed.



FIGUUR 6.5: FAKTORE WAT DIE VORMING VAN ORGANISASIEKULTUUR BEÏNVLOED (Morkel, 1977:78)

Dyer (1984:210) bied 'n integrasie en opsomming aan van verskeie teorieë oor die vorming van organisasiekultuur.

- Stigters en leiers bring hulle eie stel waardes, aannames, sienings en artefakte na die organisasie en forseer dit af op die werknemers. Soos lede van die organisasie in interaksie is om oplossings te vind vir probleme van eksterne aanpassing en interne integrasie, kom die organisasiekultuur na vore.
- Deur die ontwikkeling van oplossings vir probleme van identiteit, beheer, individuele behoeftes en aanvaarding, word die werknemers

ook organisasiekultuurskeppers. Hierdie oplossings word aan volgende generasie werknemers oorgedra.

Pfeffer (1981a:9) is van mening dat een van die take van leiers is om die sisteem van gemeenskaplike betekenis (*organisasiekultuur*) te konstrueer en in stand te hou. Die taalsisteem, simboliek en rituele is belangrike komponente in die proses van vorming van gemeenskaplike sienings en betekenis.

Berg (1985:285) sien die strukturele dimensie van organisasiekultuurvorming as 'n simboliese veld, met gegroepeerde simboliese aanbiedings, wat die realiteit binne die organisasie voorstel. Die simboliese veld bestaan uit gekodeerde en gestoorde kollektiewe ervarings. Dit is veral rites, rituele en seremonies wat 'n besondere bydrae lewer tot die skepping en handhawing van organisasiekultuur: *"The symbolic field is the result of a symbolising process, by which experienced reality is transformed into symbolic reality, it is therefore a conscious, purposeful and rational creation of symbols and rituals to accomplish tasks within the organisation"* (Berg, 1985:285).

4. DIE HANDHAWING VAN ORGANISASIEKULTUUR

Pascale (1985:27) verwys veral na die paradoks tussen individualisme en kollektiwisme. Hy is van mening dat ons sosialisering van personeel weer uit die kas moet haal. Die sewe stappe of prosesse wat betrokke is in die proses vir die handhawing van organisasiekultuur is keuring, oriëntering, opleiding, evaluering, onderskraging, artikulasie van organisasiekultuurvorme en bestendige rolmodelle.

Robbins (1987:366) is van mening dat wanneer organisasiekultuur gevestig is, daar veral drie kragte benodig word om organisasiekultuur te handhaaf. Hierdie kragte is keuringspraktyk, topbestuursoptrede en sosialiseringsmetodes. Die rol van organisasiekultuurvorme, soos rites, ensovoorts, moet benut word om die organisasiekultuur aan nuwelinge oor te dra.

Quinn *et al.* (1988:349) bied drie stappe in die handhawing van organisasiekultuur. Stap een is vestiging en missie, en stap twee is ontwikkeling van tradisies. Dit is egter veral stap drie waar organisasiekultuur versterk word, naamlik deur identifikasie en lojaliteit deur nuwelinge. Die besondere bydrae wat die prosesse van keuring en sosialisering, sowel as individuele keuse, alternatiewelik speel, is van groot belang vir die ingrepe deur bestuur. Quinn *et al.* (1988:349) sien die proses soos volg:

“Socialisation is an implicit, and therefore more subtle, means of evoking identification. As such, however, it may ultimately be more powerful. The individual is subjected to a host of informal pressures, all of which carry one message : “conform to the ideology.”

Hellriegel *et al.* (1985:549) beklemtoon vier optredes deur topbestuur wat sal verseker dat organisasiekultuur gehandhaaf word. Hierdie optredes is die stel van voorbeelde, duidelike kommunikasie van waardes, instel van sosialiseringsprogramme en die uitlewing van organisasiekultuur-vorming deur tradisies, stories, ensovoorts.

Schein (1985:223) omskryf sosialisering as die touwysmaak, oorreding en opleiding van nuwelinge ten einde hulle te laat aanleer wat belangrik is in die organisasie. Schein (1985) bied 'n lys aan van die leerinhoudes wat nuwelinge moet bemeester, naamlik:

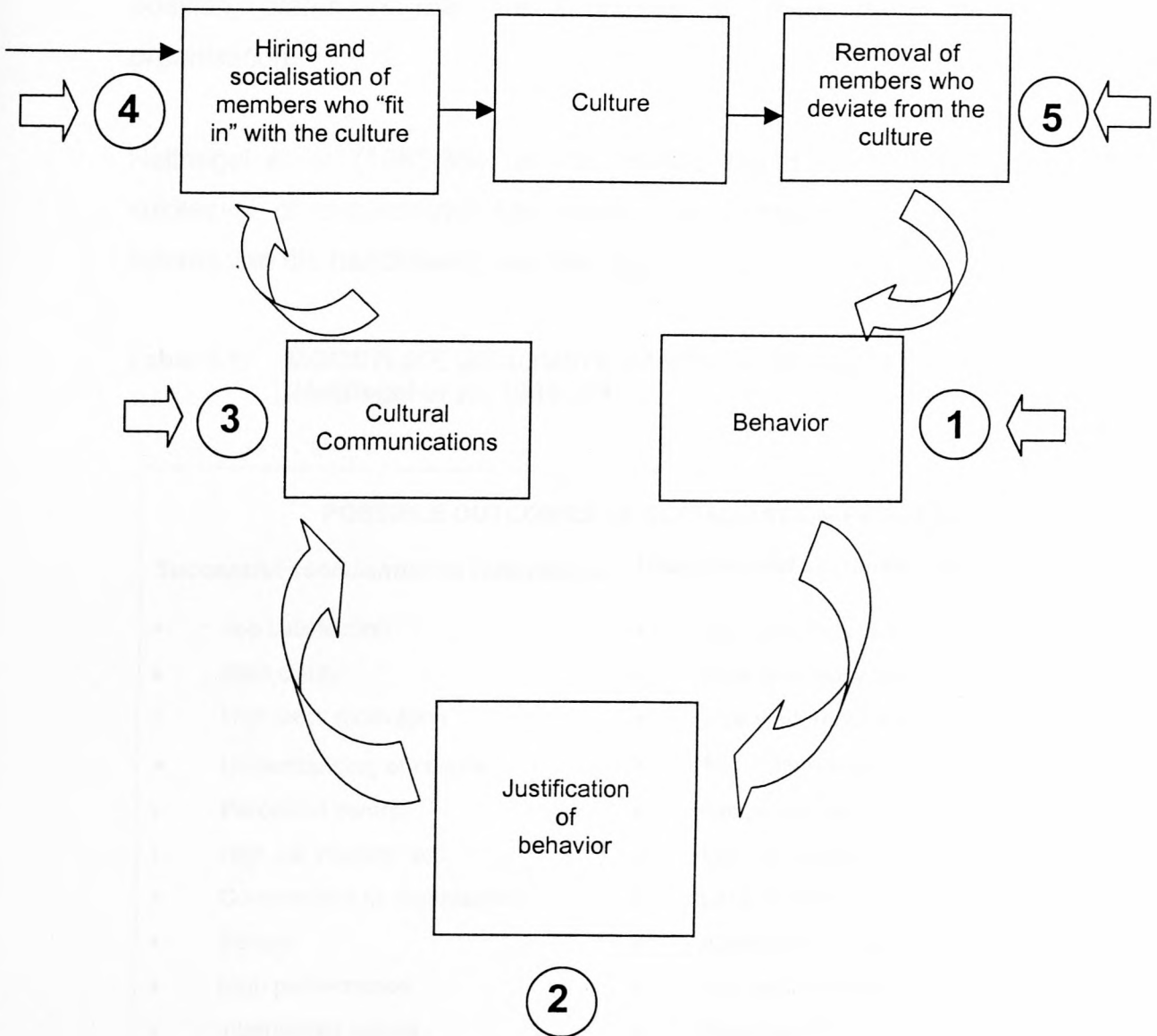
- Die basiese doel van die organisasie.
- Die metodes waardeur dit bereik moet word.
- Die basiese verantwoordelikheid wat toegeken is vir die rol wat hy of sy moet vervul.
- Die gedragspatrone wat vereis word vir die rol.
- Die stel reëls en beginsels wat gerig is op die handhawing van die identiteit en integriteit van die organisasie.

Die graad van vroeëre sosialisering sal bepaal of topbestuur die nuwelinge se norme en waardes moet bevestig en of hulle dit moet ontvries en verander.

Schein (1985:230) doen 'n aantal meganismes aan die hand wat leiers kan aanwend om die handhawing van organisasiekultuur te bewerkstellig. Hierdie meganismes waardeur die organisasiekultuur versterk word, is:

- Dit waaraan leiers aandag gee.
- Die maniere waarop leiers reageer op kritiese insidente en organisasiekrisisse.
- Bestuurders se rolmodelle, opleiding en afrigting.
- Kriteria waarvolgens beloning en status toegeken word.
- Kriteria vir werwing, seleksie, bevordering en afdanking van personeel.

Sathe (1983:18 en 1985b:385) lewer 'n besondere bydrae met sy verwysing na 'n model waarvolgens die organisasiekultuur geneig is om selfhandhawend te wees. Die model verwys na vyf punte of prosesse vir topbestuur om te voorkom dat ingrepe gemaak word om die organisasiekultuur te verander. Sathe (1985b:385) verwys na die noodsaaklike passing tussen die sienings en waardes van die individu en die organisasie ten einde te verseker dat daar ooreenkomste bestaan.



Figuur 6.6: HOE ORGANSIASIEKULTUUR NEIG OM SELFHANDHAWEND TE WEES (Sathe, 1985b:385)

Van Maanen (1983:252) se besondere bydrae is geleë in sy identifisering van strategieë wat bestuur kan aanwend om organisasiekultuur te handhaaf. Hierdie strategieë wys veral na die dimensies van 'n sosialiseringsproses. Die strategieë kan as manipuleerbare veranderlikes in die bestuur van organisasiekultuur beskou word. Die skrywer stel dit soos volg:

“Organisational socialisation as ‘people processing’ refers to the manner in which the experiences of people learning the ropes of a new organisation position, status or role are structured for them by other within the organisation.”

Hellriegel *et al.* (1985:354) is van mening dat die sosialiseringsprosesse suksesvol of onsuksesvol kan wees, wat derhalwe ‘n impak het op die sukses van die handhawing van die organisasiekultuur.

Tabel 6.1: MOONTLIKE UITKOMSTE VAN DIE SOSIALISERINGSPROSES (Hellriegel *et al.*, 1985:354)

POSSIBLE OUTCOMES OF SOCIALISATION PROCESS	
<i>Successful socialisation is reflected in</i>	<i>Unsuccessful socialisation is reflected in</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Job satisfaction • Role clarity • High work motivation • Understanding of culture • Perceived control • High job involvement • Commitment to organisation • Tenure • High performance • Internalised values 	<ul style="list-style-type: none"> • Job dissatisfaction • Role ambiguity and conflict • Low work motivation • Misunderstanding and tension • Perceived lack of control • Low job involvement • Lack of commitment to organisation • Absenteeism, turnover • Low performance • Rejection of values

5. DIE VERANDERING VAN ORGANISASIEKULTUUR

Daar is verskeie skrywers en teoretici wat van mening is dat die proses van organisasiekultuurverandering kompleks, stadig en onseker is.

"If you tinker with the system thoughtlessly, you can cause the culture to shrivel and die. Bitter experience has taught many organisations that blithely trying to change culture through reorganisation or shifts in policy, rules or strategy, can easily poison it" (1985:85).

Nixon (1987b:85) dui vyf punte aan waarom teoretici konsensus het ten opsigte van die verandering van organisasiekultuur, naamlik:

- Organisasiekultuur is moeilik veranderbaar.
- Dit vereis die toegewydheid van topbestuur.
- Die bestaande organisasiekultuur moet eers gedestabiliseer word deur kritiese insidente.
- Alle moontlike hefbome moet ingespan word.
- Veranderingsaksies, soos verandering van personeel, is noodsaaklik.

Schlesinger en Balzer (1985:50) stel 'n aksieplan voor om die verandering van organisasiekultuur te bewerkstellig. Dit verwys na die analise van die huidige situasie, identifisering van watter organisasiekultuur die organisasie wil hê, asook stappe ter bereiking daarvan.

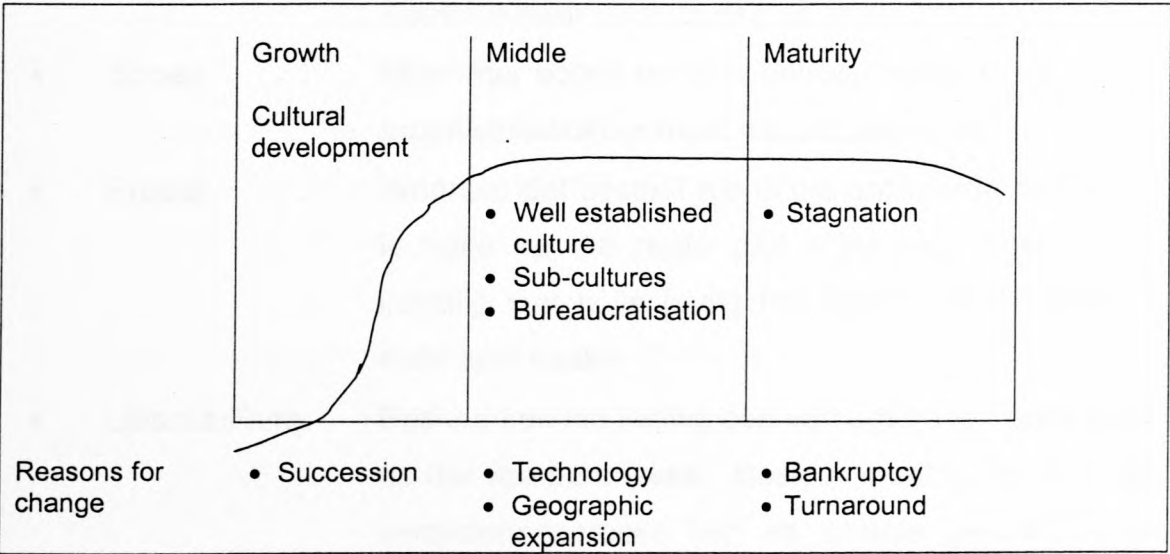
McKinsey, soos aangehaal in Kotter (1995:59-67) toon aan dat daar sewe subsysteme is wat as hefbome benut kan word om verandering te laat realiseer, naamlik strategie, struktuur, stelsels, styl, personeel, vaardighede en gemeenskaplike waardes.

Gorman (1989:17) is van mening dat topbestuur en die omgewing verandering van organisasiekultuur kan afdwing. Interpersoonlike verhoudings tussen lede, kritiese insidente en herhaalde mislukkinge van die organisasiekultuuraannames kan eweneens verandering afdwing.

	Behaviour Functional to Development	Behaviour Dysfunctional to Development
Reward	Promotion for new business	Promotion on seniority – little account of performance
Punishment	Peer pressure on keen performers	Diminising of status / salary for not getting new business

Figuur 6.7: VERANDERING VAN ORGANISASIEKULTUUR DEUR BELONING OF STRAF (Gorman, 1989:18)

Edwards en Kleiner (1988:14) plaas besondere klem op die konsep van organisasiekultuurverandering met hulle verwysing na veranderbare sisteme wat die individu en organisasie beïnvloed en die organisasiesiklusse of fases van ontwikkeling, naamlik stigting, middelste en volwassenheid. Hulle bied 'n handige grafiese voorstelling van die impak van ontwikkelingsiklusse op organisasiekultuurverandering:



Figuur 6.8: DIE IMPAK VAN ONTWIKKELINGSIKLUSSE OP ORGANISASIEKULTUUR (Edwards & Kleiner, 1988:14)

Edwards en Kleiner (1988:26) tref onderskeid tussen drie tipes organisasiekultuurveranderings, naamlik ontwikkelend, transisioneel en herskeppend.

Ontwikkelende verandering is 'n verbetering op die tradisionele wyse van optrede om kwaliteit en/of kwantiteit te verbeter, byvoorbeeld beleidsverbetering en prosedureveranderinge.

Transisionele kultuurverandering is die implementering van 'n bekende nuwigheid en vereis herrangskikking of hersamestelling van prosedures. Hierdie verandering is beplan, die verlangde uitkoms is bekend en die verandering vind in 'n bepaalde periode van tyd plaas.

Herskeppende kultuurverandering is die mees traumatiese verandering en tree in werking wanneer 'n organisasie 'n plato bereik het. Hierdie verandering is revolusionêr en word gewoonlik spoedig geïmplementeer.

Gorman (1989:15) verwys na 'n aantal struikelblokke wat vermy moet word ten einde kultuurveranderinge suksesvol te bestuur:

- Terminologie: Die proses is belangriker as die program. Kommuniqueer verandering as realiteit.
- Spoed : Moet met spoed en erns gedoen word, maar die ou organisasiekultuur moet nie vergeet word nie.
- Proses : Waarsku dat bestuur nie al die antwoorde het nie, al is hulle op die regte pad. Bestuur moet let op inligting wat hulle nodig het eerder as dit waaroor hulle tans beskik.
- Laissez-Faire: Bestuur kan nie leiding gee van agter nie; hulle moet op die voorpunt wees. Bestuur moet hulle rol in die veranderingsproses ken en sosiale gerustheid en tevredenheid by werknemers ontlok.

- **Prioriteite** : Bestuur moet werknemers deurlopend betrek en deelname aan die proses bied, want op die langtermyn is hulle bydrae van groter belang as korttermynprioriteite. Indien die missie duidelik is en verbintenis gestel is, sal werknemers volg.

Gagliardi (1986:126) tref onderskeid tussen basiese kulturele elemente, soos permanente waardes, en sekondêre elemente, soos maklik veranderbare aspekte. Die verandering van sekondêre waardes en elemente behoort deur veranderingsagente van binne hanteer te word, terwyl basiese en permanente kulturele elemente met die hulp van eksterne konsultante hanteer behoort te word. Gagliardi (1986:130) tref ook onderskeid tussen kulturele revolusie en kulturele inkrementasie.

- **Revolusionêre organisasiekultuurverandering**

Dit kan wees dat die oorlewingstrategie wat die leier geïnisieer het en deur die groep ontwikkel en aanvaar is, basiese waardes vereis vir die uitvoering daarvan, wat teenstellend met die bestaande waardes kan wees. Hieronder tel byvoorbeeld onafhanklikheid teenoor afhanklikheid, gesentraliseerd teenoor desentralisasie, innovasie teenoor nabootsing.

Wanneer die ou en nuwe waardes teenstellend is, is daar min kans dat verandering van bestaande waardes suksesvol sal wees. 'n Ware kulturele revolusie sal nodig wees om die ou waardes te vervang met nuwes. Dit kan sterk implikasies inhou vir die organisasie. Personeel wat hulle eie professionele werksidentiteit op die ou waardes gebou het, kan moontlik handdoek ingooi en ander betrekkings soek waar hulle kan voortgaan om "hulleself" te wees.

Die proses van kulturele revolusie is duur en vereis gewoonlik grootskaalse invoer van personeel om lede wat die organisasie verlaat het, te vervang. Gagliardi (1986:130) wys daarop dat die proses selfs finansiële en emosionele disinvestering tot gevolg kan hê. Die vervanging van ou simbole met nuwe simbole (*sekondêre kulturele elemente*) is ook noodsaaklik.

In bogenoemde geval van teenstellende waardes, kan nie werklik van kulturele verandering gepraat word nie, maar eerder van kulturele vervanging. Gagliardi (1986:130) som dit soos volg op:

"It is no accident that large-scale cultural transformations have been associated with the death of the 'old man' and the resurrection of birth of the 'new man'. In such cases, can we still say that a firm has changed? It would perhaps be more correct to say that the old firm died and that a new firm, which has little in common with the first, was born."

- **Inkrementele organisasiekultuurverandering**

Dit kan ook wees dat die nuwe waardes in die oorlewingstrategie nie teenstellend teenoor die tradisionele waardes nie, maar slegs verskillend is. In hierdie geval moet die kern van basiese waardes verbreed word ten einde die aantal opsies in aksies te kan verhoog.

Hierdie situasie, waar bykomende waardes by bestaande waardes gevoeg en geïntegreer word, is volgens Gagliardi (1986:130) feitlik die enigste situasie waar van kulturele verandering gepraat kan word.

Volgens Gagliardi (1986:13-132) is daar drie toestande wat vir verandering van organisasiekultuur noodsaaklik is, naamlik:

- Daar mag geen teenstelling wees tussen tradisionele waardes en nuwe waardes wat deur die leier en die nuwe strategie vereis word nie.

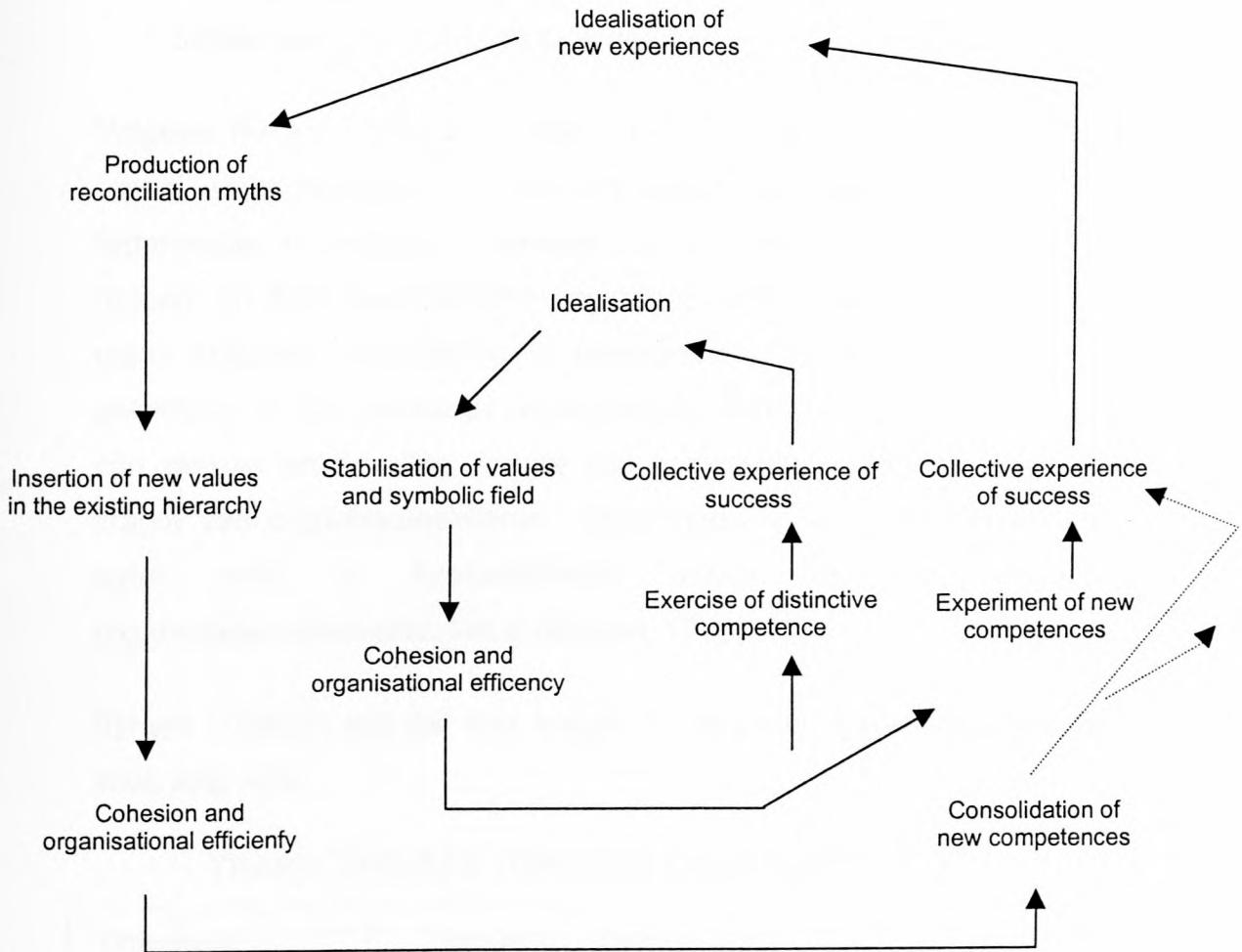
- Die organisasie se lede moet kollektief emosioneel en rasioneel die uitvoering van die nuwe bevoegdhede van die organisasie suksesvol ervaar, ongeag of net 'n individu of 'n groep vir die sukses verantwoordelik was. Sukses spreek die harte van mense direk aan:

"A gratifying success offers the materials and ideas by which new symbols and values can be built. In this sense we can say that organisations learn from positive experiences" (Gagliardi, 1986:131).

- In die verandering van organisasiekultuur is die rol van die leier hoofsaaklik om toestande te skep waaronder sukses sigbaar bereik kan word, al is dit net in 'n beperkte of gedeeltelike wyse, en om positiewe gebeure te rasionaliseer nadat dit gebeur het, al het dit per toeval gebeur. Die suksesvolle leiers voer 'n aantal belangrike take in die proses van organisasiekultuurverandering uit. Gagliardi (1986:132) stel dit soos volg :

"A leader does not reinterpret past history to justify retrospectively his own proposals, nor does he go against existing myths; rather, he interprets the recent past and the present in such a way that he promoted the insertion of new emergent values into the hierarchy of current operational ones and encourages the birth of new myths which are superimposed on the old ones and reconcile new contradictions."

Die organisasiekultuurverandering as inkrementele proses word deur Gagliardi (1986:132) soos volg voorgestel:



Figuur 6.9: ORGANISASIEKULTUURVERANDERING AS 'N INKREMENTELE PROSES (Gagliardi, 1986:132)

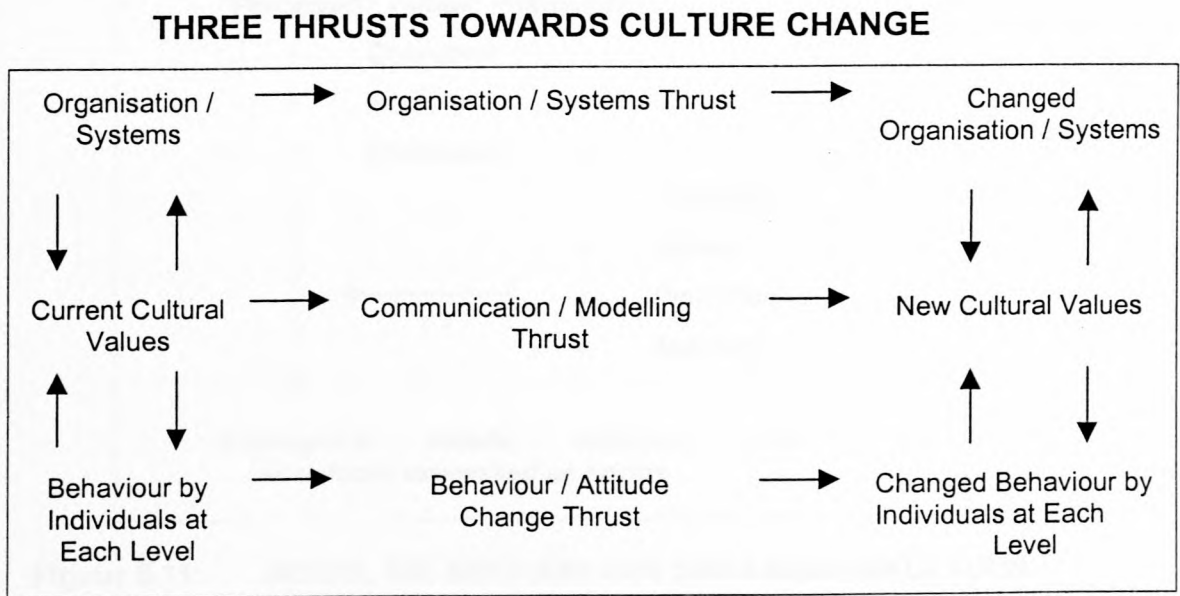
Schein (1985:273) se besondere bydrae tot die verandering van organisasiekultuur is sy beskouing dat verandering terapeutiese, revolusionêre en bestuurde prosesse is.

- As terapeutiese proses behels verandering dat die stel implisiete organisasie-aannames eers na die oppervlak gebring moet word deur gebruikmaking van bepaalde terapeutiese begripsverbredende modelle.
- Verandering as revolusionêre proses beteken dat 'n nuwe stel waardes en aannames uitgedra word deur nuwe groepe mense wat in magposisies geplaas is deur prosesse van herstrukturering of reorganisasie.

- Verandering as bestuurde proses beteken dat die kragte vir verandering onder die beheer van topbestuur is met of sonder samewerking van 'n buite-veranderingsagent. Daar word derhalwe op die kragte wat beheerbaar en bestuurbaar is gefokus.

Volgens Byham (1986:2) is een van die uitdagings waarvoor leiers van organisasies geplaas word dat leiers daarin moet slaag om die visie van die organisasie in realiteit te omskep en alle werknemers op alle vlakke te oortuig om deur gesamentlike pogings daardie visie te laat realiseer. Ten einde kulturele verandering te bewerkstellig, glo Byham dat drie kragte gelyktydig op die bestaande organisasieskultuur moet inwerk, naamlik kragte van gedrag en houding, kragte van kommunikasie en modellering asook kragte van organisasiesisteme. Die omgewing en gemeenskapskultuur is egter ook 'n beïnvloedende faktor in die proses van organisasiekultuurverandering (Byham, 1986).

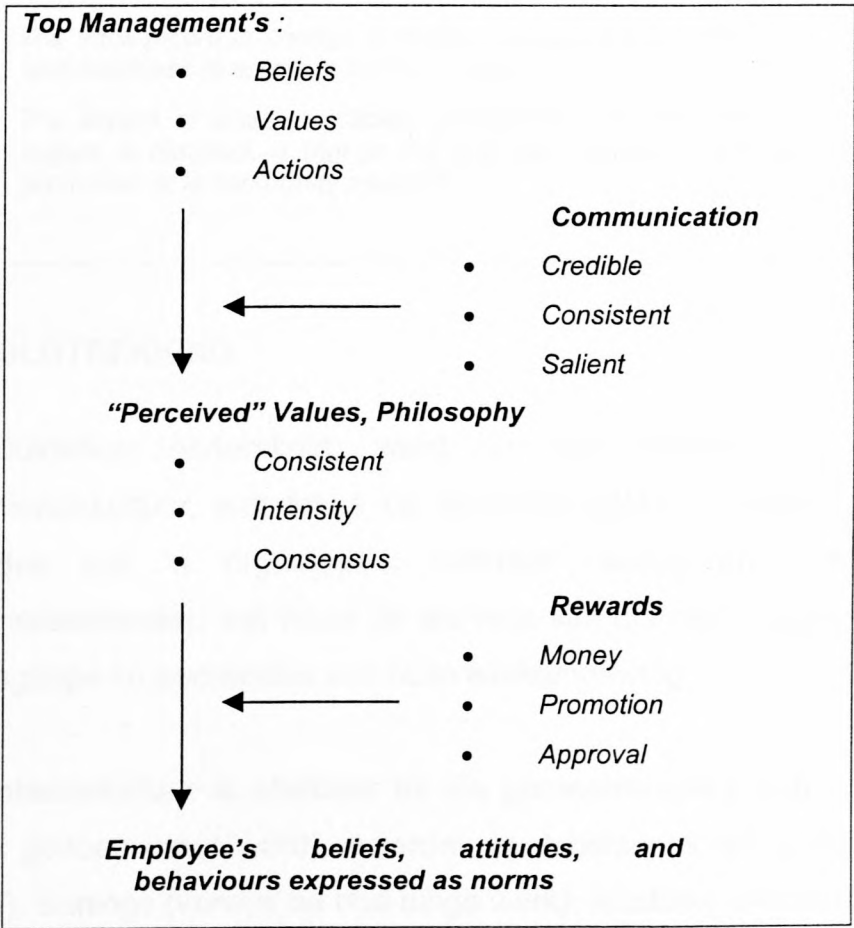
Byham (1986:5) stel die drie kragte vir verandering van organisasiekultuur soos volg voor:



Figuur 6.10: Kragte wat kultuurverandering meebring (Byham, 1986:5)

O'Reilly (1989:9-25) het 'n reeks norme geïdentifiseer wat innovasie en implementering van planne versterk. Hierdie norme, wat die kern van die organisasiekultuur vorm, word in Hoofstuk 8, Tabel 8.5 en Tabel 8.6 uiteengesit.

O'Reilly het 'n model ontwikkel waarvolgens verandering van organisasiekultuur bestuur kan word. Hierdie model verwys na die waardes en norme van topbestuur, hulle kommunikasie-aksies, persepsies wat onder personeel gevestig word en erkenning deur topbestuur van verlangde gedrag en optrede van personeel. Die model word soos volg voorgestel:



Figuur 6.11: MODEL VIR BESTUUR VAN ORGANISASIEKULTUUR (O'Reilly, 1989:22)

Volgens Wallace en Ridgeway (1996:186) is daar 'n aantal belangrike faktore wat kultuurverandering beïnvloed wat soos volg opgesom word:

Tabel 6.2: FAKTORE WAT ORGANISASIEKULTUURVERANDERING BEÏNVLOED (Wallace & Ridgeway, 1996:187)

- *The existing and traditional leadership style and approach*
- *The way managers are judged and held accountable and rewarded*
- *The time horizon and perspectives of thinking from the tactical and reactive through to the strategic and proactive*
- *The attitudes to risk-taking*
- *The vested interests of the various power players and groups; the identification of the levers for change and the pressures to maintain the status quo*
- *The attitudes to people, from the autocratic to the developmental*
- *The track record in change and the consequences in terms of employee attitudes and readiness to embrace further change*
- *The impact of existing policies, procedures and practices, e.g. if an innovative culture is required, is that in line with the managerial competencies valued and promoted, or is conformity sought?*

6. GEVOLGTREKKING

'n Duidelike onderskeid word in die literatuur gevind tussen organisasiekultuur, wat fokus op gemeenskaplike optredes, sienswyse en waardes wat 'n organisasie kollektief navolg en demonstreer, en organisasieklimaat, wat fokus op die lede van die organisasie se individuele verwagtinge en persepsies van hulle werkomgewing.

Organisasiekultuur is afleibaar uit die gemeenskaplike gedragsnorme (hoe dinge gedoen moet word), waardes (wat belangrik en goed is om na te streef), sienings (verwys na hoe dinge werk), artistieke uitlewing (wat mooi of lelik is), lewens- en werksbeskouing (filosofie) en gesindhede (positief of negatief) wat kollektief in 'n organisasie voorkom. Kultuur is die sosiale en normatiewe gom wat lede van 'n organisasie aanmekaar bind, rigting bied en betekenis gee.

Organisasiekultuur manifesteer in die gemeenskaplike emosies, gedrag, gesegdes en tasbaarhede van die organisasie. Organisasiekultuur kan derhalwe afgelei word van wat lede van die organisasie voel, doen, sê en besit.

Organisasiekultuur is belangrik, want dit beïnvloed menslike gedrag in die organisasie, dit is moeilik veranderbaar en is dikwels onsigbaar en moeilik om direk aan te spreek. Gemeenskaplike waardes en normes van gedrag wat minder sigbaar is en diep in die organisasiekultuur gevestig is, is moeiliker veranderbaar. Wanneer nuwe praktyke wat in die organisasie ingestel word nie met die bestaande organisasiekultuur versoenbaar is nie, sal dit altyd aan regressie onderhewig wees.

Die sterkte van organisasiekultuur het 'n belangrike impak op die organisasie. Organisasies met sterk kulture is meesters in die implementering van strategiese planne en het 'n rekord van goeie prestasie. Die sterkte van 'n organisasiekultuur word bepaal deur die aantal belangrike sienings en waardes, die mate van gemeenskaplikheid daarvan en die duidelikheid en prioritisering van die sienings, waardes, aannames en verwagtinge in die organisasie.

Die vorming van organisasiekultuur is 'n leerproses. Waar lede van 'n organisasie die persepsie deel dat 'n spesifieke optrede die oplossing van 'n probleem bewerkstellig het, sal die gedrag, waardes of sienings aangeneem word en aan die ander geleer word.

Dit is veral die omgewing, die organisasie self, die sosio-kulturele sisteem, die stigter en lede van die organisasie self wat bepalende invloede op die vorming van organisasiekultuur het. Organisasiekultuur is die produk van 'n stadige akkumulasie van gemeenskaplike organisasie-ervaring deur lede van die organisasie oor 'n lang tydperk. Organisasies kan derhalwe as organisasiekulture in ontwikkeling gesien word.

Organisasiekultuur word gevorm veral deur die optrede van leiers en die gemeenskaplike ervarings van personeel in die vind van oplossings. Stigters en leiers bring hulle eie stel waardes, sienings en aannames na die organisasie en forseer dit af op werknemers. Soos lede van die organisasie in interaksie is om oplossings vir probleme van eksterne aanpassing en interne integrasie te vind, word die organisasiekultuur gevorm.

Organisasiekultuur word algemeen beskou as die patroon van basiese aannames wat deur 'n bepaalde groep besit word, en geskep, ontdek of ontwikkel is in die leerproses om probleme van eksterne aanpassings en interne integrasie op te los, en waar die oplossings suksesvol was om as geldig beskou te word en aan ander geleer kan word as aanduiders van die korrekte wyse van waarneming, denke en gevoel in verband met daardie probleme.

Wanneer organisasiekultuur gevestig is, is daar veral drie kragte in die organisasie nodig om die organisasiekultuur te handhaaf, naamlik die keuringspraktyk, die optrede van bestuur en sosialiseringmetodes, waar die individu aan verskeie organisasie-invloede onderwerp word om tot die gemeenskaplike waardes, sienings en filosofie van die organisasie te konformeer.

Die proses van verandering van organisasiekultuur word deur die meeste skrywers as kompleks, stadig en onseker beskou. Organisasiekultuur is moeilik veranderbaar, en vereis die toegewydheid van topbestuur. Die bestaande organisasiekultuur moet eers gedestabiliseer word en alle moontlike hefbome moet ingespan word. Dit gaan gewoonlik met die vervanging van personeel in sleutelposisies gepaard.

Die ontwikkelingsiklusse waardeur 'n organisasie beweeg het 'n sterk impak op die verandering van organisasiekultuur. In die groeifase kan veranderinge in organisasiekultuur ontwikkelend van aard wees, waar gedrag, sienings en waardes aangepas word vanweë produktiewe aanpassing by interne en eksterne eise vir groei en prestasie.

Die organisasiekultuurverandering kan in die middelfase deur herskikkende, transisionele en beplande verandering gaan wat oor 'n periode van tyd as gevolg van interne organisasie-aanpassings plaasvind. Organisasiekultuurverandering in die volwassefase word meer dramaties geraak deur herskeppende vervanging, wat deur strategiese ingryping gedryf word en dikwels met verandering van bestuurslede en omvangryke reorganisasie gepaard gaan.

Die proses om organisasiekultuur te verander sluit stappe in soos organisasiekultuurouditering, ontwikkeling van nuwe visie, missie, mikpunte en verlangde waardes en ontwikkeling van strategieë vir implementering, wat insluit nuwe lede van topbestuur, verskuiwing van gesag, nuwe sienings en waardes en formele afskeid van die ou organisasiekultuur. Na die vestiging van die nuwe kultuur moet dit met versterkings- en handhawingsaksies opgevolg word.

Onderskeid kan tussen revolusionêre en inkrementele organisasiekultuurverandering getref word. Revolusionêre verandering word benodig waar nuwe en bestaande waardes en gedrag teenstellend tot mekaar is. Hierdie grootskaalse verandering staan ook bekend as vervanging van organisasiekultuur eerder as verandering van organisasiekultuur.

Waar die nuwe waardes en gedrag wat gevestig moet word nie teenstellend tot die bestaande waardes en gedrag is nie, maar eerder net verskillend is, word na inkrementele verandering verwys. Die bestaande waardes word derhalwe stapsgewys in die proses van organisasiekultuurverandering verruim.

Die uitdaging waarvoor leiers wat hulle organisasiekultuur wil verander te staan kom, is dat die leiers van die organisasie die nuwe visie in realiteit moet omskep en alle personeel op alle vlakke moet oortuig om deur gesamentlike poging daardie visie te laat realiseer.

Verskeie kragte of hefbome moet benut word om daardie verandering te bewerkstellig insluitende organisasiesisteme (struktuur, stelsels, strategieë, ens) kommunikasiesisteme (kommunikasieplanne, inligtingssessies, opname en terugvoeraksies, ensovoorts) en personeelsisteme (personeeldeelname, verbeteringe van vaardighede, ensovoorts).

Vir die effektiewe verandering van organisasiekultuur is aspekte soos die waardes en norme van topbestuur, hulle kommunikasie-aksies, persepsies onder personeel, erkenning van missie en waarde, ondersteunende gedrag en gesindhede van personeel baie belangrik.

Die rol wat leierskap in die sukses van die bestuur van verandering speel is van groot belang. In Hoofstuk 7 sal die rol wat leiers in die vorming, handhawing en verandering van organisasiekultuur speel, aangespreek word. Daar sal ook op die uitdagings gelet word waarvoor leiers in organisasies te staan kom wanneer hulle grootskaalse transformasie in organisasies suksesvol wil lei en bestuur.

HOOFSTUK 7

LEIERSKAP EN DIE BESTUUR VAN VERANDERING

1. INLEIDING

Groot eise word aan leiers gestel wat organisasieverandering wil lei. Leiers moet deur innerlike oortuiging en hulle visie oor die toekoms van die organisasie gedryf word. Die leier van die toekoms sal ook bepaalde eienskappe en gedrag moet demonstreer.

Hierdie hoofstuk sal in die besonder die rol en take van leiers tydens die vorming, vestiging, handhawing en verandering van organisasiekultuur ondersoek. Die rol van die stigter en die invloed wat die interaksie tussen leiers en werknemers op die ontstaan en vestiging van organisasiekultuur het, sal toegelig word. Die vraag na wat die meganismes is wat leiers kan gebruik om die verlangde organisasiekultuur suksesvol te vestig kan tereg gevra word. Die fokus sal op die primêre en sekondêre meganismes geplaas word.

Van besondere belang is die invloed van leierskap op die verandering van organisasiekultuur. Die eise wat aan die leier gestel word wanneer die bestaande organisasiekultuur disfunksioneel raak en verander of vervang moet word, word ondersoek.

Die konsep van organisasiesiklusse is algemeen bekend, maar die take wat leiers moet vervul met verwysing na die aanpassing en verandering van die organisasiekultuur tydens die ontwikkelingsfases van organisasies sal toegelig word.

Die hoofstuk behandel veral die volgende vrae:

- Wat is transformasie-leierskap, watter take vervul leiers tydens die verskillende fases van die proses van bestuur van verandering en wat is die verskil tussen die individuele en organisasiedinamika van die veranderingsproses?
- Wat is die verskil tussen transaksionele en transformasie-leierskap en kan die twee benaderings geïntegreer word?
- Wat is die kenmerke van charismatiese en visionêre leierskap tydens die bestuur van verandering? Watter eienskappe en gedrag moet die leiers openbaar om veranderinge suksesvol te lei?
- Wat is strategiese leierskap en watter elemente moet die strategiese leier suksesvol hanteer om die strategiese verandering vanweë eksterne en interne impakte aan te spreek?
- Wat is die uitdagings waarvoor leiers van die toekoms te staan sal kom? Wat is die eienskappe en gedrag wat hulle sal moet demonstreer om organisasies suksesvol deur voortdurende veranderinge en aanpassing te lei?

2. LEIERSKAP, VISIE EN REALITEITSKEPPING

Volgens Dess, Picken en Lyon (1990:724) vereis die handhawing van die organisasie se status quo geen leierskap nie. Leierskap gaan oor die transformasie van organisasies van dit wat die organisasie is na dit wat die leier visialieer.

"In our view, custodian management – maintaining the status quo – is not leadership. Leadership is proactive, goal-oriented and focuses on the management of constructive change. To put it more simply: leadership is about the process of transforming organisations or institutions from what they are – to what the leader would have them to become. This simple definition implies a lot: dissatisfaction with the status quo; a vision of how things ought to be; and a process of significant change – a transformation – influenced, motivated and directed by an effective leader." (Dess, Picken en Lyon, 1990:724)

Bennis (1986:65) vra die belangrike vraag wat op die terrein van organisasiekultuur van toepassing is, naamlik: Wat is die komponente van 'n organisasiekultuur wat verandering kan ondersteun, voornemens in realiteit kan oorskakel en dit kan handhaaf? Dit is vir Bennis van belang dat ware transformasieleierskap nie alleen op die formele organisasiefasette soos strukture en prosesse gerig is nie, maar beslis gerig is op die bereiking van die harte van lede.

Volgens Bennis (1986:65-70) is daar veral drie komponente wat in hierdie proses van realiteitskepping van belang is, naamlik die leier, die voorneme of visie en die organisasie self.

- **Die Leier**

Volgens Bennis (1986:66) het 'n studie van innoverende en groeiende organisasies aan die lig gebring dat die hoofuitvoerende beamptes hulleself as leiers sien en nie as bestuurders nie. Bennis (1986:66) stel dit soos volg:

"They did not spend their time on the 'how to ...,' the proverbial 'nuts and bolts', but with purpose and paradigms of action. In short, they were concerned not with 'doing things right' (the overriding concern of managers) but with 'doing the right thing.' They were capable of transforming doubts into the psychological grounds of common purpose."

Ten einde voorneme in realiteit te omskep is die aanwesigheid van die volgende aspekte van wesenlike belang:

- Visie : Skepping van 'n visie en verkryging van verbintenis tot die toekoms.
- Kommunikasie : Deur verandering word ondersteuning van lede verkry.
- Deursetting en fokus : Stuur die organisasie in bepaalde rigtings in moeilike tye.
- Skepping van sosiale omgewings : Benutting van menslike hulpbronne.
- Leerproses-roluitvoering : Leer om prestasies te evalueer en regstellings te doen.

- **Visie en voorneme**

Die aangrypende visie is uiters noodsaaklik vir die proses van bestuur van verandering. Die leier moet duidelikheid oor die volgende hê:

- Die gemanifesteerde organisasie soos formeel uiteengesit in strukture.
- Die veronderstelde organisasie soos deur lede waargeneem.
- Die voorhande organisasie soos deur sistematiese analise beskryf.
- Die verlangde organisasie wat as wenslik vereis word.

Die ideaal is dat al vier konsepte in kongruensie met mekaar is. Indien nie, is die integriteit van organisasiekultuur in die gedrang.

Mintzberg *et al.* (1991:785) is van mening dat diegene in leierskapposisies in die organisasie tydens groot veranderinge in hulle eksterne en/of interne omgewings op die volgende bedag moet wees:

- Drastiese veranderinge is onafwendbaar. Dit kan of pro-aktief benader word of deur drastiese strategieë afgedwing word.

- Drastiese veranderinge moet gelyktydig en geïntegreerd op strategieë, strukture, mense en prosesse fokus.
- Daar is geen vaste patroon van veranderinge nie, maar dit moet spesifiek beplan en toegepas word.
- Dit is noodsaaklik om spanne saam te stel om veranderinge te inisieer en te help bestuur.
- Kernwaardes moet ontwikkel word as ankers tydens die veranderingsproses.
- Visionêre vaardighede is uiters noodsaaklik vir groot veranderinge.

Bennis (1986:65) plaas sterk klem op leierskap, veral met verwysing na die komponente wat nodig is om 'n voorneme van topbestuur in realiteit te omskep. Bennis (1986:66) is van mening dat sterk leierskap wat visie kan skep en kommunikeer en sosiale omgewings daar kan stel nodig is.

Ball en Ashbury (1989:359) het ervaar dat dit duidelik is dat die rol van leierskap en organisasiekultuur van wesenlike belang is vir enige suksesvolle verandering in organisasies in die jare wat voorlê:

Volgens Schein (1985:325) word die volgende eise gestel aan leiers wat verandering suksesvol wil bestuur:

- **Persepsie en insig**

Die werklike probleem moet waargeneem word en insig moet getoon word in die disfunksionele elemente van die organisasie. Die mees suksesvolle interne veranderingsagente beskik oor insig in die organisasiekultuur en in eie persoonlike tekortkominge asook 'n hoë graad van objektiwiteit. Konsultante van buite moet deur ondersteuning selfinsig van leiers laat verhoog en dus die rol inneem van kulturele terapeut. Besorgdheid oor die organisasiekultuur en toegewydheid en verbintenis tot die groep moet belangriker wees as eiebelang.

- **Emosionele sterkte**

Ontvriesing vereis die skepping van psigologiese veiligheid. Dit beteken dat die leier oor baie emosionele krag moet beskik sodat die angste wat verandering meebring, geabsorbeer kan word. Die leier moet voortdurend ondersteuning gee, ongeag die voorkoms van aggressie en weerstande van lede. Die leier sal waarskynlik die tekenen van aggressie en kritiek wees, want per definisie moet hy of sy aannames uitdaag wat as vanselfsprekend aanvaar is. Hy of sy kan selfs tradisionele afdelings sluit wat lede se bron van trots en identiteit was, of lojale werknemers afdank of die persoonlike aannames van stigterslede as ontoepaslik uitdaag.

Dit is hier waar toegewydheid en verbintenis noodsaaklik is vir die welsyn van die totale organisasiekultuur al word die bestaan en/of aannames van dele daarvan uitgedaag.

- **Skepping van betrokkenheid en deelname**

'n Paradoks van leierskap vir kulturele verandering is dat die leier nie net moet lei nie, maar ook moet luister, die groep in hulle kulturele dilemmas tot selfinsig moet lei en deelnemende benadering tot veranderinge volg.

Leiers moet besef dat kognitiewe herdefiniëring in die gedagtes van lede moet plaasvind en dat dit alleen sal realiseer indien hulle aktief by die proses betrokke is. Die hele organisasie moet insig verkry en motivering ontwikkel vir verandering, alvorens verandering kan plaasvind. Die leier moet hierdie betrokkenheid verkry selfs by die artikulasie van sy of haar visie.

- **Diepte van visie**

Die leier wat met aannames werk, moet diepte van visie hê en oor buitengewone insig beskik in die gedagtes en gevoelens wat normaalweg vanselfsprekend aanvaar word en derhalwe nie geartikuleer word nie.

Diepte van visie verwys na die vermoë om beide eksterne en interne kulturele faktore te ervaar, sodat die leierskapspoging geallokeer is tot die regte dinge, gebaseer op 'n akkurate persepsie van wat aan die gang is.

Verskeie skrywers het die rol van leiers tydens veranderinge in organisasies ondersoek. Die volgende rolle is deur skrywers geïdentifiseer:

- Energiestelling vir verandering, visiestelling van die toekoms en instaatstelling vir aksie. (Beckhard, 1988; Bennis & Nanus, 1985; Schein, 1985; Beer *et al.*, 1990 en Walton, 1980).
- Paradigma of groot veranderinge gaan gewoonlik gepaard met die aankoms van 'n nuwe leier wat funksionele en simboliese rolle vervul. (Beer *et al.*, 1990 en Tushman, Newman en Romanelli, 1988).
- Effektiewe leiers het die vermoë om tydens veranderinge die verlangde gesindheid en gedrag te modelleer (Tushman *et al.*, 1988 en Beer *et al.*, 1990).

Lippitt (1982:117) toon 'n duidelike verband aan tussen leierskapsgedrag en leiers se vertrouwensverhouding met personeel tydens tye van veranderinge, waar suksesvolle leiers aandag gee aan die sinvolheid van die nuwe werk wat deur personeel verrig moet word ten einde hulle tot selfaktualisering te lei. Hierteenoor word swak presterende leiers tydens verandering gekenmerk deur pessimisme en wantroue in die intensie en bevoegdhede van mense. Lippitt (1982:117) stel dit soos volg:

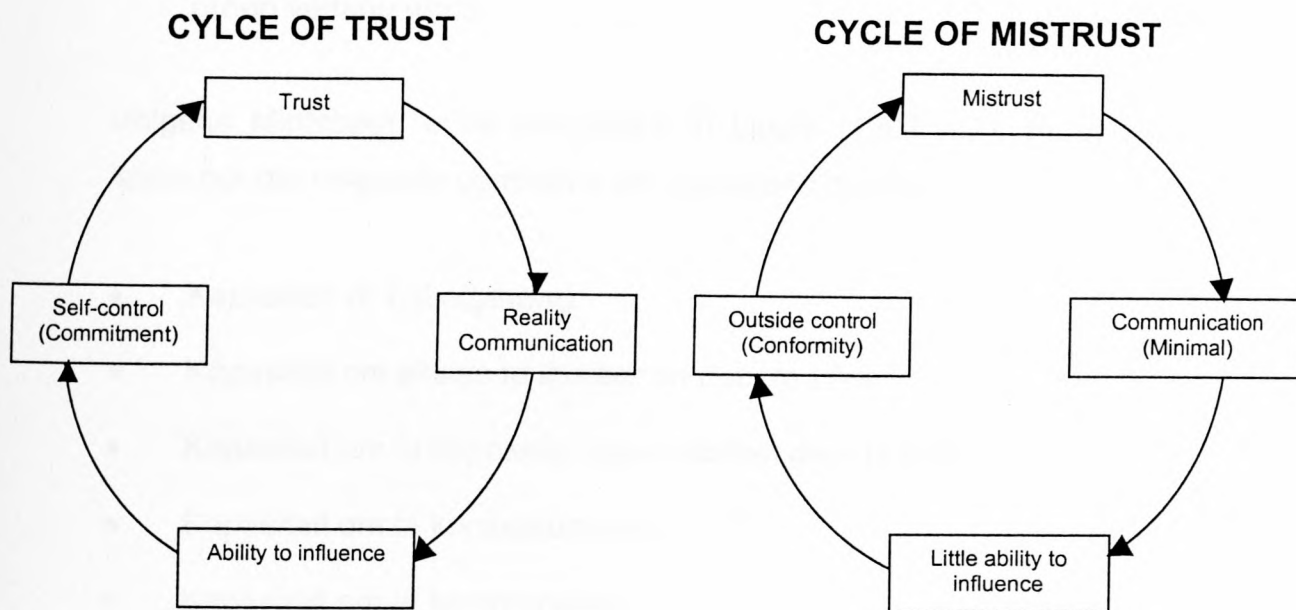
“The leader’s ability to exercise influence is founded in trust – both the leader’s trust in others and their trust in the leader. Research has indicated that the following basic characteristics promote trust:

<i>Integrity</i>	:	<i>Sound and honest in character and moral principles</i>
<i>Justice</i>	:	<i>Possessing a sense of right and equity</i>
<i>Ability</i>	:	<i>Capable of performing well in the task or relationship involved</i>

Intention : *Determined to achieve some desirable action or result*

Reliability : *Dependable in carrying out a commitment"*

Lippitt stel die vertrouwe - wantroue-siklusse soos volg voor:



Figuur 7.1: SIKLUSSE VAN VERTROUE EN WANTROUE (Lippitt, 1982:117)

Gedragwetenskaplikes het ses benaderings van leierskapsbeskrywings geïdentifiseer, naamlik:

- Grootfigure-benadering, waar groot leiers die geskiedenis beïnvloed en oor sterk aangebore leierseienskappe beskik.
- Kenmerke-benadering, waar eienskappe beskryf word wat die leier van ander mense onderskei.
- Funksie-benadering, waar leiers veral vier funksies verrig, naamlik besluitneming, adviesgewing, beplanning en simboliek.
- Situasionele-benadering, waar die noodsaaklikheid van spesifieke leierseienskappe en -kapasiteite van situasie tot situasie verskil.

- Gebeurlikheidsbenadering, waar die leier se vermoë om volgelinge te beïnvloed bepalend is vir effektiewe leierskap.
- Organisasoriese normbenadering, waar die organisasie se norme die leierskap-responspatroon bepaal.
- Funksionele benadering, waar die leier die funksies verrig wat deur die groep verlang word. (Lippitt, 1982:113)

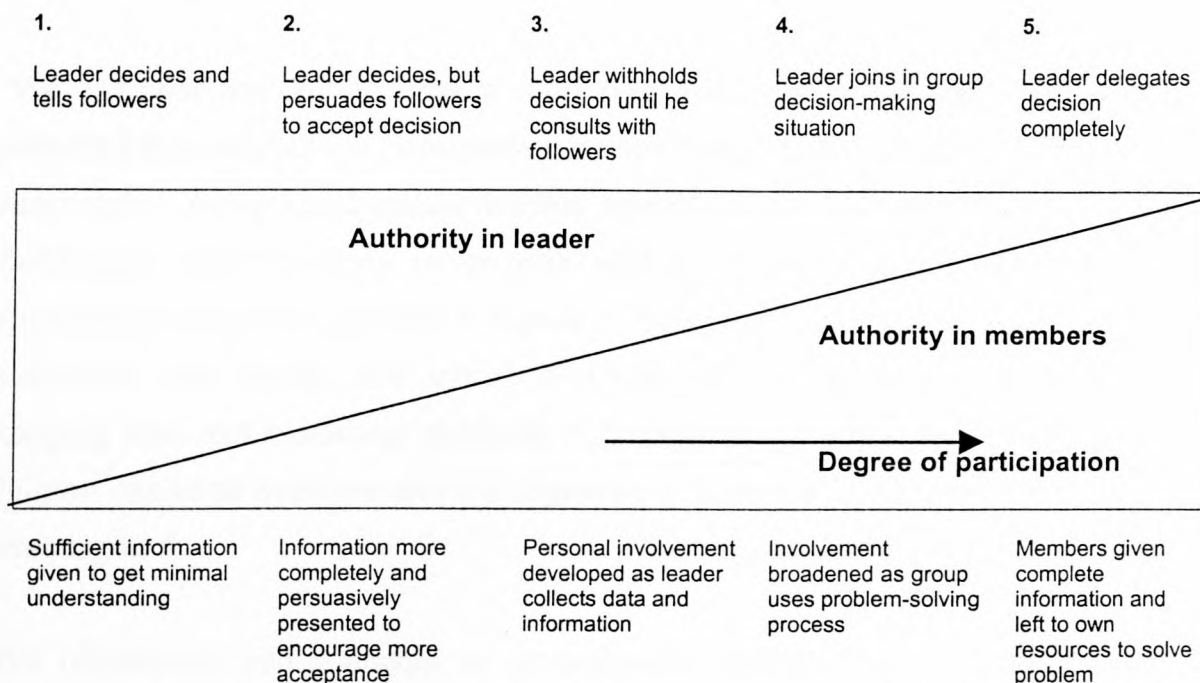
Volgens Mintzberg, soos aangehaal in Lippitt (1982:132), moet suksesvolle leiers oor die volgende vermoëns en kapasiteite beskik:

- Kapasiteit vir bevelgewing.
- Kapasiteit om aksies te inisieer en deur te voer.
- Kapasiteit om 'n bepaalde waardestelsel deur te leef .
- Kapasiteit om te konseptualiseer.
- Kapasiteit om te kommunikeer.
- Kapasiteit vir selfvertroue en sekerheid.

Volgens Lippitt (1982:115) behoort leierskapsrespons in verhouding tot die omvang van personeeldeelname in organisasies te wees:

"In whatever manner a leader or management responds, there will always be a degree of participation. The amount of appropriate participation, involvement, and delegation is related not only to the skills of the leader and the ability of the group members, but also to the nature of the existential situation as it is influenced by organisational needs, response to the environment, and the interfacing process in the human subsystems of the organisation."

Die verband tussen deelname en leierskap word deur Lippitt (1982:115) soos volg voorgestel:



Figuur 7.2: VERBAND TUSSEN DEELNAME VAN MENSE EN LEIERSKAPSRESPONS (Lippitt, 1982:115)

Miller (1998:151-160) is van mening dat organisasies in staat moet wees om die bydraes van al hulle lede te maksimeer, ten einde suksesvol te wees. Baie organisasies is gevul met hindernisse wat verhoed dat mense hulle kundigheid, idees en energie tot die organisasie se voordeel kan optimiseer. Dit is die verwydering van hierdie hindernisse deur 'n strategiese kultuurveranderingsproses wat die groot uitdaging aan leiers stel. Miller (1998:152) stel dit soos volg:

“Before an organisation can expect to gain the full commitment and contribution of all its people, these exclusive barriers must be recognised and removed. Removing the barriers cannot be accomplished by a multicultural awareness workshop, an ethnic foods week, or a valuing diversity initiative. Building an inclusive organisation requires a serious commitment to fundamental change in the structures, behaviours, operating procedures, human resources systems, formal and informal rewards systems, leadership practices, competency requirements, and culture of the organisation.”

Veranderingsagente, soos nuwe lede van die topbestuur van die organisasie, is instrumenteel om radikale veranderinge te implementeer as sterk politieke en simboliese handeling:

"We suggest that every organisation has a culture, or a patterned set of activities that reflects the organisation's underlying values. Cultures don't occur randomly. They occur because leaders spend time on values and reward some behaviours and practices more than others. These practices become the foundation of the organisation's culture. The transformational leader needs to articulate new values and norms and then to use multiple change levers, ranging from role modelling, symbolic acts, creation of rituals, and revamping of human resource systems and management processes to support new cultural messages."

(Ginsberg en Abrahamson, 1991:186)

Die uitoefening van leierskap vir grootskaalse verandering in organisasies is geen maklike taak nie. Machiavelli, soos aangehaal in Drucker, (1996:63) stel dit soos volg:

"... it ought to be remembered that there is nothing more difficult to take in hand, more perilous to conduct, or more uncertain in its success, than to take the lead in the introduction of a new order of things. Because the innovator has for enemies all those who have done well under the old conditions, and lukewarm defenders in those who may do well under the new."

(Machiavelli, soos aangehaal in Drucker, 1996:63).

3. LEIERSKAP AS KULTURELE UITDRUKKING

"The biggest pitfall for a corporate leader is that he or she will be inconsistent in applying values. The credibility gap that may result can lead to accusations of hypocrisy, cynicism, and malaise on the part of employees. Moreover, employees may end up taking nothing management says at face value."

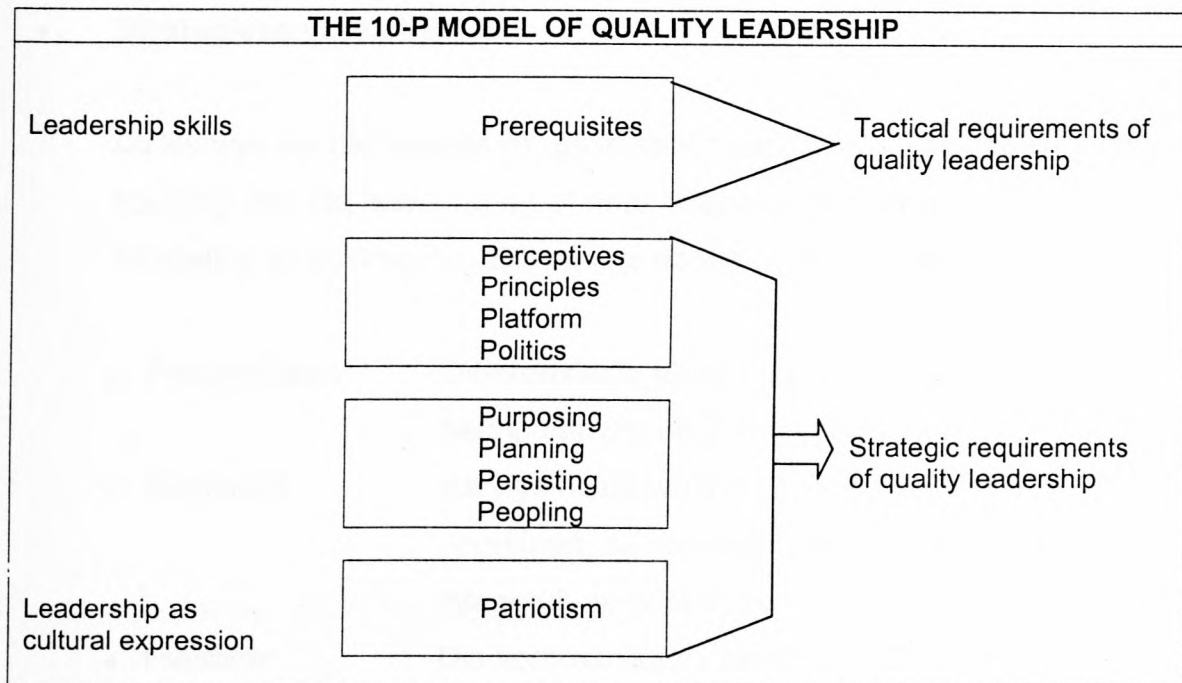
(Byard, 1987:39)

Volgens Sergiovanni (1986:107) is daar 'n kulturele uitdaging in leierskap:

"Recognising that organisations often resemble multi-cultural societies and that subgroups must of necessity maintain individual and cherished identities, the domestication process seeks minimally to build a cultural federation of compatibility which provides enough common identity, enough common meanings, and enough of a basis for committed action for the organisation to function in spirited concert."

Volgens Sergiovanni (1986) resulteer leierskap as kulturele uitdrukking, vanuit die komplekse vermenging van verskeie dimensies, waarvan die belangrikste leierskapvaardighede is.

Sergiovanni (1986:108) onderskei tussen tien beginsels vir kwaliteit leierskap wat in vier kategorieë verdeel is. Die tien beginsels se doel is om die bewustelike kognitiewe dimensie van kwaliteit leierskap voor te stel. Hierdie samestelling van die 10P-model van leierskap is gebaseer op die navorsing van Sergiovanni (1982:301-335) oor dimensies van kwaliteit leierskap.



Figuur 7.3: MODEL VAN KWALITEIT LEIERSKAP (Sergiovanni, 1986:331)

Die vier leierskapkategorieë en tien leierskapbeginsels word vervolgens kortliks uiteengesit:

- **Leierskapvaardigheid**

Hierdie kategorie verwys na leierskapvaardighede wat as voorvereistes dien vir die ontwikkeling en handhawing van basiese leierskapbevoegdheid, en as taktiese vereistes vir kwaliteit leierskap dien.

Daar is vyf besondere leierskapvaardighede uiteengesit wat van leiers vereis word om uitdagings die hoof te bied en kwaliteit leierskap te handhaaf. Hierdie vaardighede is die volgende:

- Antisiperende vaardighede.
- Visieskeppende vaardighede.
- Waardekongruensie-vaardighede.
- Benuttingsvaardighede.
- Selfbegripvaardighede.

- **Strategiese vereistes**

Dit verwys na die toestand, gevoelens, aannames, kognitiewe kaarte en houding van die leier wat sy of haar realiteitservaring bepaal, en besluite, handeling en gedrag rig. Dit verwys na die volgende aspekte:

- **Perspektiewe** : Differensiasie tussen taktiek en strategie en begrip van die onderlinge verband.
- **Beginnels** : Verwys na dit waarin leiers glo en wat hulle voorstaan, na hoekstene en dit wat lei tot integriteit en betekenis.
- **Platform** : Die kommunikasie van beginsels vir 'n operasionele raamwerk. Dit is 'n stel kriteria vir besluitneming.
- **Politiek** : Vermoë om ander op so 'n manier te beïnvloed dat dit meewerk tot doelwitbereiking.

- **Betekenisvolheid**

Hierdie kategorie verwys na die betekenisvolmaking van aksies wat van belang is vir die organisasiekultuur, gemeenskap en die lede self. Die betekenisvolheid word in vier aspekte vervat:

- **Doelgerigtheid** : Help mense hulle bydraes, hulle suksesse en mislukkings, insette tot organisasiekultuur en doelbereiking interpreteer.
- **Beplanning** : Die formulering van doelwitte en konkrete aksieplanne. Dit verwys na mylpale, strukture en stappe wat geneem moet word.
- **Volharding** : Volgehoue aandag aan sake wat waardig en belangrik geag word en dien as modellering vir lede.

- Mensgerigtheid : Fokus op verwagtinge en behoeftes van lede van die organisasie.
- **Leierskap as kulturele uitdrukking**
 - Patriotisme : Mense demonstreer lojaliteit en patriotisme deur die gemeenskaplikheid van organisasiekultuur, naamlik gemeenskaplike norme, sienings en beginsels, en deur daaraan uitdrukking te gee.

4. LEIERSKAP EN DIE VORMING VAN ORGANISASIEKULTUUR

"Leadership theory is a vast domain. Studies that have attempted to understand the relationship of the leader to the group and the effect of a leader's personality and style on group formation are highly relevant to the understanding of how cultures form and evolve. One might go so far as to say that a unique function of leadership, as contrasted with 'management' or 'administration,' is the creation and management of culture."

(Schein, 1985:170-171)

4.1 Leierskap en organisasiekultuurstyle

Die aannames van die leiers of stigters van 'n groep, die gesagsverhoudinge wat gevorm word in die groep en die manier waarop leiers en lede op emosionele vlak in interaksie is, bepaal die evolusionêre fases van die groep en die kulturele styl.

Verskeie skrywers het op die belangrikheid van die psigo-dinamiese mondering van leiers gewys. Die vooroordele van leiers en geneigdheid tot die benutting van gedeeltelike data en projeksies is van groot belang. (Zaleznik, 1974: Zaleznik & Kets de Vries, 1975: Kets de Vries & Miller, 1984; Maccoby, 1976; Levinson, 1968; Jaques, 1951; Bion, 1959 en Wells, 1980).

Dit was veral Kets de Vries en Miller (1984:55) wat verskillende ongesonde organisasiekultuurstyle, as resultaat van ongesonde bo- en ondergeskikte verhoudings, aangetoon het:

- Paranoidale styl (*Suspisie, wantroue*).
- Kompulsiewe styl (*Vrees vir gebrek aan beheer*).
- Dramatiese styl (*Vertoon, beïndruk, aandagsoekend*).
- Depressiewe styl (*Hopeloosheid, gebrek aan selfvertroue*).

Hierdie neurotiese tot patologiese kultuurstyle illustreer hoe die ontwikkelende organisasiekultuur deur die persoonlikheid van die stigter beïnvloed kan word.

4.2 Die rol van die stigter

Organisasies word nie spontaan of per abuis gestig nie; hulle is doelgerig. Organisasies word gestig omdat een of meer individue van mening is dat gesamentlike aksies meer vrugbaar is as die enkelpersoon se pogings.

Net soos politieke groepe gestig word deur leiers wat nuwe visie en nuwe oplossings vir probleme voorstaan word organisasies deur leiers gestig wat 'n "visie" van 'n produk of diens vir die mark het. Die proses van organisasiekultuurvorming is derhalwe 'n proses van organisasie-ontwikkeling.

Volgens Schein (1985:210) word die volgende stappe gewoonlik gevolg:

- 'n Enkelpersoon het 'n idee vir 'n nuwe besigheid.
- Die stigter bring een of meer mense in die besigheid in wat dieselfde visie deel en glo die besigheid is die tyd, geld en energie wat daarin belê sal word, waardig.
- Die stigtersgroep begin hulle stigtingsaktiwiteite.
- Ander lede word ingebring en 'n geskiedenis begin.

Die stigters het gewoonlik 'n groot impak op die manier waarop die groep die probleme van eksterne aanpassing en interne integrasie hanteer. Volgens Schein (1985:210) beskik stigters gewoonlik oor 'n hoë vlak van selfvertroue en deursettingsvermoë. Hulle het sterk aannames oor die natuur, die wêreld, die rol van die organisasie in die wêreld, die aard van menswees en verhoudings, hoe om tyd en ruimte te bestuur en hoe om die waarheid te bereik.

Organisasiekultuur word aangeleer en oorgedra deur verskeie eksplisiete en implisiete meganismes. Dit wat die groep se probleem by herhaling oplos en angas verminder, sal oorleef en deel word van die organisasiekultuur.

Volgens Schein (1985:215) het stigterslede vorige ervarings en aannames en sal poog om hulle aannames voor te hou as oplossings vir probleme. Die rol van die stigters in die keuse van aannames, voordat die sukses daarvan getoets is, is van groot belang. Die leier of stigter se voorstelle vir probleemoplossing bied aanvanklike verligting vir angas in enige groep. Soos sy of haar aannames aanvaar word, stabiliseer dit die kennis van lede oor hulle werksomgewing, en gee dit struktuur aan interpersoonlike verhoudinge.

Indien die stigter deur sterk individualiste omring word wat nie sy of haar aanvanklike aannames wil aanvaar nie, sal die ontduiking van die aannames aanleiding gee tot konflik, onderhandeling en kompromie, of versplintering van die groep. Eweneens sal konflik ontstaan indien die aannames nie oplossings bied nie.

4.3 Leierskap en die vestiging en handhawing van organisasiekultuur

Die vraag wat gevra word is: Op watter manier slaag leiers of stigters daarin om die reeks basiese aannames, wat onderliggend is aan die oplossings van uitdagings van eksterne aanpassing en interne integrasie, gevestig te kry in die gedagtes, gevoel en gedrag van die lede van die organisasie en dit te handhaaf?

Bennis (1983:85) is van mening dat een element "charisma" is, waar leiers die aannames op 'n duidelike en helder manier oordra deur die suksesvolle kommunikasie van 'n visie. Die mag van die stigter word aangewend om die waardes en aannames te vestig.

Schein (1985:224 - 242) tref onderskeid tussen primêre en sekondêre vestigingsmeganismes wat leiers aanwend om organisasiekultuur te vestig.

- **Primêre vestigingsmeganismes**

'n Verskeidenheid primêre meganismes is beskikbaar, insluitende die volgende:

- Waaraan leiers aandag skenk en wat hulle meet en beheer.
- Die leier se reaksie op kritiese insidente en krisis.
- Doelbewuste rolmodellering, onderrig en afrigting.
- Kriteria vir die toekenning van belonings en status.
- Kriteria vir werwing, keuring, bevordering en aftrede.

- **Sekondêre vestigingsmeganismes**

Sekondêre kommunikasie- en versterkingsmeganismes is slegs effektief indien hulle konsekwent of in ooreenstemming met die primêre meganismes is. Indien hulle konsekwent is, word ideologieë ontwikkel en informele kennis geformuleer. Indien hulle nie konsekwent is nie, sal hul óf ignoreer word, óf 'n bron van konflik wees.

Die vernaamste sekondêre meganismes vir leiers in die organisasie vir die vestiging en handhawing van organisasiekultuur is die volgende:

- Organisasiekultuurontwerp en struktuur.
- Organisasiekultuursisteme en prosedures.
- Ontwerp van fisiese ruimte, fasades en geboue.
- Stories oor belangrike gebeure en persone.
- Formele stellings oor filosofie, credo's en handveste.

5. LEIERSKAP EN VERANDERING VAN ORGANISASIEKULTUUR

"Transformational leadership is about change, innovation ... this brand of leadership is a behavioural process able of being learned and managed ... the transformation (of an organisation) can be acted on within a framework ... revitalisation, creating a new vision and institutionalising change ..."

(Tichy & Devanna, 1986:8)

"... leadership and culture management are so central to understanding organisations and making them effective that we cannot afford to be complacent about either one."

(Schein, 1985:327)

Wanneer organisasiekultuur disfunksioneel raak, is leierskap nodig om die groep nuwe aannames te leer en te laat aanvaar, terwyl daar van sekere tradisionele aannames afstand gedoen moet word. Hierdie transformasies, wat bewustelike en doelgerigte afbreking van kulturele elemente verg, maak leierskap belangrik.

Schein definieer die leierskapsfunksie soos volg: *"In fact, the endless discussion of what leadership is and is not, could perhaps be simplified if we recognise that the unique and essential function of leadership is the manipulation of culture"* (1985:317).

Dit is juis hierdie funksie wat die grootste uitdaging aan leierskap bied. Sonder leierskap sal groepe nie in staat wees om by veranderende omstandighede aan te pas nie:

"A dynamic analysis of organisational culture makes it clear that leadership is intertwined with culture formation, evolution, transformation and destruction" (Schein, 1985:316).

Aanpassing by organisasiekultuur vind plaas soos die organisasie deur die verskillende fases van ontwikkeling beweeg. Die eise wat aan leiers gestel word is verskillend in verskillende fases van groep- en organisasie-ontwikkeling en word vervolgens kortliks uiteengesit.

- **Leierskap en organisasiekultuur in die beginfase van die organisasie**

Die leier internaliseer sy of haar eie aannames en vestig dit geleidelik en konsekwent in die missie, doelstellings, strukture en prosedures van die organisasie. Hierdie basiese aannames, wat deur verskillende teoretici verskillend gedefinieer of genoem word, byvoorbeeld rigsoersienings en leidende visie, laat geen twyfel dat dit kernelemente in die opkomende en vestigende organisasiekultuur kan word nie (Argyris, 1976; Pettigrew, 1979; Bennis, 1983; Donaldson & Lorsch, 1983; Dyer, 1983; Schein, 1983 en Davis, 1984).

In hierdie fase benodig die leier visie en die vermoë nodig om aannames te kommunikeer en af te dwing. Die leier het egter ook volharding en geduld nodig.

Dit is egter 'n realiteit dat leiers nie net hul eie aannames in die organisasie vestig wat oplossings vir interne en eksterne probleme bied nie, maar ook hulle eie inkonsekwentheid, wat kontrasterend kan wees.

Schein (1985:317) en Kets de Vries en Miller (1984:76-80) glo dat leiers die innerlike konflik en onbestendighede van hulle eie persoonlike mondering ook vestig in die organisasie.

Dit is uiters noodsaaklik dat die leier selfinsig moet verkry om nie onbewustelik sy of haar eie “kultuur” te ondermyn nie. Leiers moet insien dat hulle ook saam met die organisasiekultuur moet groei om te verhoed dat hulle sterk eienskappe struikelblokke word, waar dit eens oplossings vir probleme gebied het.

- **Leierskap en organisasiekultuur in die 'middelfase van die organisasie**

Waar organisasiekultuur in die beginfase die gevolg van verskeie faktore was, word dit in hierdie fase eerder 'n oorsaak as 'n gevolg. Die organisasiekultuur beïnvloed nou die strategie, struktuur, prosedures en intra-groepverhoudings. Organisasiekultuur beïnvloed lede se persepsies, denke en gevoel en sal tesame met situasionele faktore die gedrag van die lede beïnvloed. Vanweë die angsverminderingsfunksie van organisasiekultuur sal aan die organisasiekultuur vasgehou word, selfs al word dit disfunksioneel met betrekking tot die geleenthede en bedreigings van die omgewing.

- **Leierskap en organisasiekultuur in die volwasse fase van die organisasie**

In die volwasse fase het die organisasie 'n sterk bindende organisasiekultuur, en sal die organisasiekultuur self definieer wat leierskap is, wat goed en wat taboe is, en hoe gesag en mag geallokeer en bestuur moet word. Dit is óf selfversterkend óf vind nuwe definisies vir organisasiekultuur wat nie noodwendig die tradisionele aannames hoef in te sluit nie.

Indien die organisasiekultuur verander moet word, moet dit volgens Schein (1985:322) gelei word deur iemand wat die tiranie van die ou organisasiekultuur sal breek. Hierdie leiers kan van binne of buite die organisasie wees met buitestaanders wat selfs in kombinasie meervoudige leierskap kan vorm.

Die leiers moet derhalwe oor die vaardighede beskik om die huidige organisasiekultuur te diagnoseer, te ontvries, te herdefinieer en te verander deur middel van bepaalde meganismes, en om nuwe aannames te hervries.

6. TRANSFORMASIELEIERSKAP

Volgens Dess *et al.* (1990:723) en Simon (1995:65) moet onderskeid getref word tussen transaksionele leierskap, waar leidinggewing min verandering in missie en struktuur vereis, en transformasie-leierskap, wat die daarstel van 'n nuwe organisasie vereis.

Verskeie skrywers beklemtoon die belangrikheid van leierskap in die bestuur van verandering en transformasies in organisasies, insluitende Adler (1994), Dess *et al.* (1990), Kotter (1995), Tichy en Ulrich (1984), Martinez (1995), Ghosal en Bartlett (1995), Schein (1985), Bartlett en Ghosal (1994), Hamel en Prahalad (1993 en 1994), Killmann, Saxton en Serpa (1985) en Simon (1995).

Dess *et al.* (1990:724) het uit navorsing bevind dat daar vyf beginsels vir effektiewe transformasieleierskap, is naamlik:

- Beweeg vinnig en beslis.
- Skep 'n sin vir dringendheid.
- Ontwikkel en kommunikeer 'n visie en 'n plan en inspireer mense.
- Stel inkrementele doelwitte en bemagtig mense om op te tree.
- Konsolideer en vestig die verandering.

Senge, soos aangehaal in Drucker (1996:45), is van mening dat die taak van bestuur van verandering in organisasies so belangrik is dat die beperkings op die leiersrol van die uitvoerende leier in ag geneem moet word. Senge stel dit soos volg:

“The more we appreciate the inherent limitations of executive leadership in bringing about deep change, the more frustration we are likely to feel, given the immense need for change. While top management can move some changes quickly, it can also slow down or undermine other types of change. While people often want the support of top management, they also don’t want it telling them what to do. Resolving these dilemmas requires fundamental shifts in our traditional thinking about leadership. In brief, we are coming to believe that leaders are those people who ‘walk ahead’, people who are genuinely committed to deep change in themselves and in their organisations. They lead through developing new skills, capabilities, and understandings. And they come from many places within an organisation.” (soos aangehaal in Drucker, 1996:45).

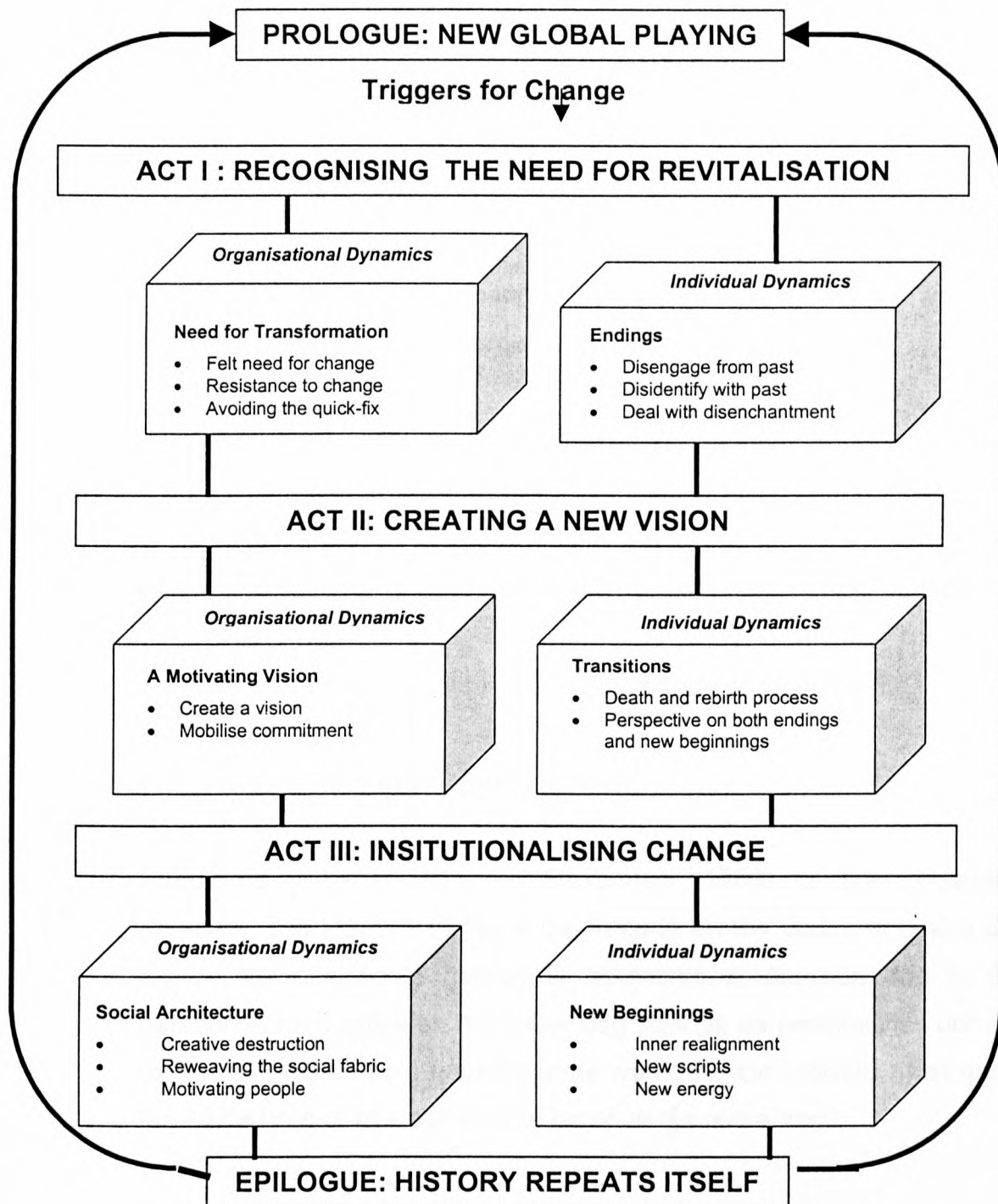
Schein, soos aangehaal in Drucker (1996:60), glo dat die leier verskillende rolle in die verskillende lewensiklusse van die organisasie vervul, naamlik dié van skepper, bouer, onderhouer en transformeerder:

“In thinking about organisations as dynamic systems with a life cycle of their own, we can identify such unique challenges and consider their implications for leadership behaviour. Although the nature of organisations will undoubtedly change in the future, the challenges of creating, building, maintaining, and changing (evolving) organisations to new forms will remain the same.”

(Schein, soos aangehaal in Drucker, 1996:60)

Tichy en Devannah (1986:8) is van mening dat transformasieleierskap uiters noodsaaklik vir die effektiewe bestuur van verandering is. Hulle denke is veral beïnvloed deur Abraham Zaleznik (1977:40), wat leiers beskryf het as persone wat nuwe uitdagings, nuwe metodes, en nuwe terreine soek en risiko’s neem en idees projekteer in beelde wat mense entoesiasies maak. Tichy en Devannah (1986:9) en Hussein (1989:11) verwys na die herskeppende elemente in ‘n situasie, naamlik persoonlike eienskappe van leiers wat insette van werknemers direk beïnvloed. Die skrywers se herskeppende leierskapsmodel bestaan uit organisatoriese dinamiek sowel as individuele dinamiek, wat elk weer in drie dele verdeel word.

'n Grafiese uiteensetting van die samestelling van die skrywers se herskeppende leierskapmodel word in Figuur 7.4 aangebied:



Figuur 7.4: DIE HERSKEPPENDE LEIERSKAPSMODEL (Tichy & Devannah, 1986:29)

- **Individuele dinamiek**

Tichy en Devannah (1986:29-52) verwys na drie fases in die proses van individuele verandering, naamlik beëindigingsfase, oorgangsfase en nuwe beginfase.

- **Fase een: Beëindiging**

Volgens Tichy en Devannah (1986) is daar vier prosesse wat lede van die organisasie in hierdie fase moet deurloop, naamlik:

- Losmaking. Dit is die eksplisiete gebeurtenis wat herskepping veroorsaak.
- Disidentifikasie. Die verandering van identiteit.
- Ontnugtering. Besef dat sekere toestande van die verlede nie meer bestaan nie
- Disoriëntasie. Ankers is nie in die verlede of toekoms nie.

- **Fase Twee : Oorgang – Neutrale Area**

Hierdie is volgens Tichy en Devannah (1986) 'n spanningsvolle ervaring. Die kragte van beide die verlede en die toekoms is aan die werk. Inkonsekwente gedrag is kenmerkend; die een dag is die persoon entoesiasties en die ander dag beangs en pessimisties oor die toekoms. Hierdie is 'n neutrale sone waardeur die individu moet gaan ten einde hom-of haarself voor te berei vir die nuwe begin.

- **Fase Drie: Die Nuwe Begin**

Hierdie is die periode van herskepping. Teen hierdie tyd het die individue die nodige aanpassing gemaak ten opsigte van veranderende omstandighede en is hy of sy gereed om energie aan te wend ten einde die nuwe situasie te hanteer.

"They have managed to unhook themselves from the behaviours, patterns and attitudes that need to be left behind, and they have started to write new scripts that contain new behaviours and attitudes."

(Tichy & Devannah, 1986:51)

- **Organisasie-dinamiek**

Tichy en Devannah (1986:53-252) verwys ook na die organisasie-dinamiek wat gereflekteer in drie fases, naamlik die erkenning van herskeppingsbehoefte, die daarstelling van 'n motiverende visie en die instelling van verandering.

- **Fase Een: Erkenning van die behoefte aan herskepping**

Dit bestaan uit die erkenning van die behoefte aan verandering (tegnologiese, politieke en kulturele veranderings), hantering van weerstand teen verandering en vermyding van eenvoudige oplossings: *"The transformational leader must understand these resistant forces and mobilise the energy needed to overcome them in order to transform the organisation"* (Tichy & Devannah, 1986:72).

- **Fase Twee: Daarstelling van 'n motiverende visie**

Dit behels die skepping van 'n visie en verkryging van verbintenis tot die nuwe visie.

"Vision has two fundamental elements. One is to provide a conceptual framework ... a road map. The second element is the emotional appeal. Both the cognitive, intellectual understanding and emotional pull give the vision meaning" (Tichy & Devannah, 1986:130).

"The soul never thinks without a picture" (Aristotelis, soos aangehaal in Tichy & Devannah, 1986:126).

“The Vision is the ideal to strive for. It is created both from intuition (right brain thinking) and logical analysing (left brain thinking). One message should be clear: leaders are responsible for the creation of a vision and the vision provides the basic energy source for moving the organisation towards the future.” (Tichy & Devannah, 1986:146).

- **Fase Drie : Instelling van verandering**

“The challenge for transformational leaders is to move from the vision to a viable set of blue prints so that a long term enduring set of behaviours can be made part of the organisation.”

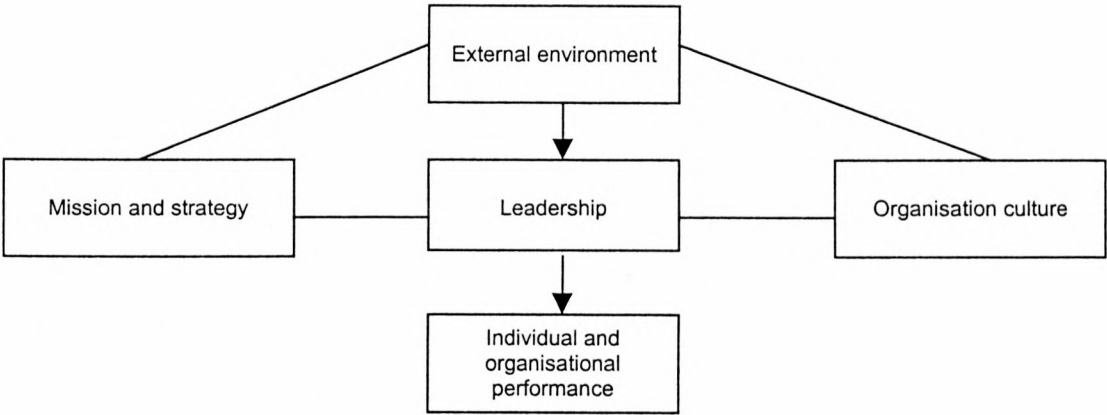
(Tichy & Devannah, 1986:187).

Volgens die skrywers moet die tegniese, politieke en kulturele sisteme by die visie wat gestel is, aangepas word. Van verdere belang is die menslike hulpbronbestuursisteem, wat aangepas moet word en as instrument van verandering ingespan kan word. Volgens Tichy en Devannah (1986:246-270) is van die belangrikste aspekte van die menslike hulpbronsisteem die volgende:

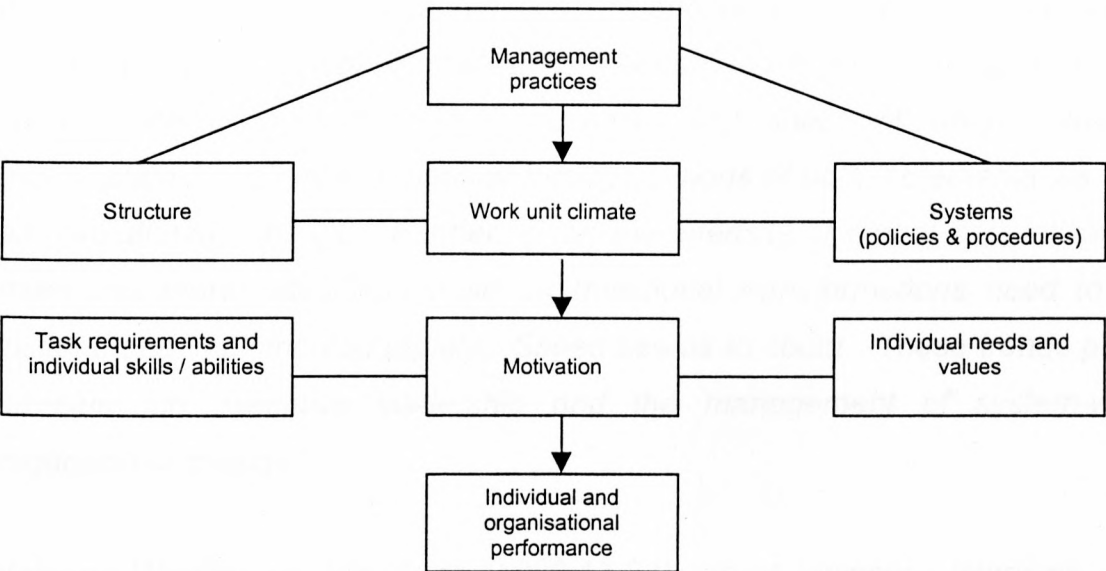
- Keuring en plasing van personeel.
- Prestasiebeoordeling.
- Erkenning.
- Ontwikkeling.

Burke en Litwin (1992:523-545) gee 'n handige uiteensetting van die transaksionele en transformasiedinamiek van leierskap in organisasies. Die dinamiek en faktore betrokke by die twee veranderlikes word soos volg voorgestel:

The Transformational Factors



The Transactional Factors



Figuur 7.5: TRANSFORMASIE EN TRANSAKSIONELE FAKTORE VAN LEIERSKAP (Burke & Litwin, 1992:523)

7. VISIONÊRE EN CHARISMATIESE LEIERSKAP

Uit die literatuur word sterk getuigenis verkry vir die belangrikheid van visionêre leierskap vir die bestuur van verandering, insluitende van Westley en Mintzberg (1989), Levinson en Rosenthal (1984), Kiechel (1986), Tichy en Devannah (1986), Bass (1987), Bennis en Nanus (1985), Glueck en Jauch (1984), Sashkin (1987), Srivastava (1983), Conger en Kanungo (1987), Robbins en Duncan (1987), Meindl, Sanford en Dukerich (1985), Gupta (1984), Kets de Vries en Miller (1984), Tichy en Ulrich (1984) en Burke en Litwin (1992).

Nadler (1993:77) is van mening dat daar 'n sterk premie op uitvoerende leierskap van organisasies geplaas word:

"Like never before, discontinuous organisation change is an important determinant of organisation adaptation. Responding to regulatory, economic, competitive and/or technological shifts through more efficiently pushing the same organisation systems and processes just does not work. Rather, organisations may need to manage through periods of both incremental as well as revolutionary change. Further, given the intensity of global competition in more and more industries, these organisational transformations need to be initiated and implemented rapidly. Speed seems to count. These trends put a premium on executive leadership and the management of system-wide organisation change."

Volgens Westley en Mintzberg (1989:17-23) omvat visionêre leierskap drie fases, naamlik:

- Daarstel van 'n visie van die toekoms en die verlangde organisasiekenmerke.
- Deeglike kommunikasie van die visie aan alle betrokkenes.
- Bemagtiging van betrokkenes om die visie te laat realiseer.

Die visionêre leier het volgens Westley en Mintzberg (1989:20) inspirerende insig en vooruitsig, wat deur strategiese prosesse uitgedruk word met sterk visionêre inhoud gefokus op die organisasie se interne en eksterne omgewing.

Verandering in organisasie vereis dat leiers deur helder visie en innerlike oortuiging gedryf moet word en onsekerhede moet aanspreek. Die leier van die toekoms sal bepaalde eienskappe moet demonstreer om organisasies effektief deur prosesse van verandering te kan bestuur.

Volgens Dess *et al.* (1990:724) beskik visionêre leiers oor bepaalde sielkundige gawes:

"This strategic vision is part style, part process, part content, and part context, while visionary leadership involves psychological gifts, sociological dynamics and the luck of timing. True strategic visionaries are both born and made, but they are not self-made. They are the product of the historical moment."

(Dess *et al.*, 1990:724)

Frank (1993:386-388), Waitley (1986:85-96), Tracey (1986:15-40), Lakein (1987:13-43), Oncken en Wass (1974:27-36), Kotter (1977:125-136) en Dawson (1986:13-36) gee aanduidings van 'n aantal tegnieke wat leiers kan gebruik om die eise waaraan hulle gestel word effektief te hanteer. Hierdie tegnieke sluit die volgende in:

- Duidelike visie oor die toekoms van die organisasie.
- Interaksie met ander as denkers (*analities*), verwantskeppers (*verhoudingsgerig*), sosialiseerder (*uitwaartse persoon*) en drywers (*doelgerig*).
- Doelwitstelling, tydbestuur en delegasie.
- Benut gesag en bou koalisies.
- Benut onderhandelingsvaardighede.
- Effektiewe kommunikasievaardighede.
- Effektiewe stresshantering.

Verskeie skrywers oor organisasieverandering beklemtoon die belangrike rol van visionêre leierskap in beide inkrementele en revolusionêre organisasiewye verandering insluitende Solow, Dertouzos en Lester (1989), Tushman *et al.* (1986), Pettigrew (1985), Kimberley en Quinn (1984), Allaire en Firsirotu (1985),

Gabbaro (1987), Greiner en Bhambri (1989), Tichy en Devannah (1986), Hambrick (1987), Bennis en Nanus (1985), Tichy en Ulrich (1984) en Devannah, Fombrun en Tichy (1984).

Volgens Tushman en Anderson (1997:81) vereis verskillende tipes organisasieverandering verskillende leierskapstyle. Inkrementele veranderinge kan deur die bestaande bestuurstruktuur gehanteer word met spesiale oorgangstrukture. Met strategiese of ingrypende veranderinge word die bestuurstruktuur en bestuursproses self aan verandering onderwerp en word leierskap self 'n kritiese element in die bestuur van verandering.

Tushman en Anderson (1997:82) is van mening dat charismatiese leierskap nodig is om strategiese veranderinge in 'n organisasie deur te voer. Charismatiese leiers moet veral oor drie eienskappe beskik, naamlik visiestelling, energiestelling en instaatstelling, wat in die proses van organisasieverandering deur leiers gedemonstreer moet word. Hierdie eienskappe en take van charismatiese leiers kan soos volg voorgestel word:

<p><i>Envisioning</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Articulating a compelling vision</i> • <i>Setting high expectations</i> • <i>Modeling consistent behaviours</i> 	
<p><i>Energising</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Demonstrating personal excitement</i> • <i>Expressing personal confidence</i> • <i>Seeking, finding & using success</i> 	<p><i>Enabling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Expressing personal support</i> • <i>Empathising</i> • <i>Expressing confidence in people</i>

Figuur 7.6: EIENSKAPPE VAN DIE CHARISMATIESE LEIER
(Nadler & Tushman & Anderson, 1990:82)

Die visiestelling, energiestelling en instaatstelling deur charismatiese leiers word soos volg deur Tushman en Anderson (1997:81-83) verduidelik:

- Visiestelling vereis dat die leier 'n beeld van die toekoms skep of 'n toekomstige verlangde toestand skets waarmee mense kan identifiseer en waarmee energie in die mense gemobiliseer kan word. Deur 'n visie te skep voorsien die leier 'n voertuig waardeur mense verbintenis ontwikkel, 'n gemeenskaplike doelwit wat mense verenig en 'n manier waarop mense sukses kan aanvoel. Dit kan bereik word indien die visie uitdagend, betekenisvol, die moeite werd om na te volg en geloofwaardig is. Die leier moet hoë verwagtinge skep en self die verlangde gedrag wat met die visie geassosieer word, demonstreer.
- Energiestelling vereis dat die leier die energie van mense moet mobiliseer en rig en mense moet motiveer. Dit kan bereik word veral deur sy of haar eie opgewondenheid, selfvertroue en energie te demonstreer, deur persoonlike kontak met mense en suksesse en vordering te kommunikeer.
- Instaatstelling vereis dat leiers mense moet help om hulle doelwitte te bereik. Mense benodig emosionele ondersteuning om hulle take te verrig. Leiers kan dit bereik deur empatie te demonstreer – te luister, begrip te toon en gevoel te deel. Ondersteuning moet gedemonstreer word vir personeel en veral vertroue moet in mense uitgespreek word dat hulle hul take sal kan verrig en doelwitte sal kan bereik.

Tushman en Anderson (1997:84) is egter van mening dat, alhoewel noodsaaklik, charismatiese leierskap alleen nie genoegsaam is om die organisasie deur strategiese veranderinge te lei nie. Hulle stel dit soos volg:

“Even if one were able to do all of the things involved in being a charismatic leader, it might still not be enough. In fact, our observations suggest that there are a number of inherent limitations to the effectiveness of charismatic leaders, many stemming from risks associated with leadership which revolves around a single individual. In light of these risks, it appears that the charismatic leader is a necessary component – but not a sufficient component – of the organisational leadership required for effective organisational re-organisation. There is a need to move beyond the charismatic leader.”

Volgens Tushman en Anderson (1997:84) sluit die beperkinge van charismatiese leierskap onder meer die volgende in:

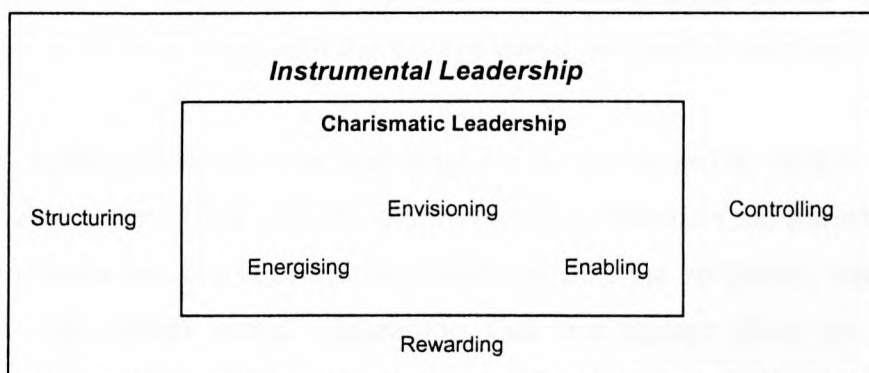
- Onrealistiese verwagtinge wat deur die leier geskep kan word.
- Sterk leierskap kan afhanklikheid van hom of haar skep of teenreaksie teen sterk leierskap onder sekere groepe ontketen.
- Weerhouding om met die leier te verskil kan plaasvind en mense kan bloot konformeer.
- Vereiste dat die leier voortdurend charismaties en inspirerend moet wees kan sy of haar leierskap in 'n geloofwaardigheidskrisis dompel indien die charisma nie meer aanwesig is nie.
- Die potensiaal bestaan dat personeel voel hulle is mislei indien die visie wat gestel is nie realiseer nie.
- Die veranderingsproses word beperk tot die aandag, energie, betrokkenheid en belangstelling van die leier self. Daar is 'n beperking in die aantal strategiese veranderinge wat 'n leier in 'n organisasie suksesvol kan lei.

Tushman en Anderson (1997:85) is van mening dat 'n bykomende leierskapsrol nodig is vir suksesvolle organisasieverandering, bekend as die instrumentele leierskapsrol:

“Effective leaders of change need to be more than just charismatic. Effective re-orientations seem to be characterised by the presence of another type of leadership behaviour which focuses not on the excitement of individuals and changing their goals, needs or aspirations, but on making sure that individuals in the senior team and throughout the organisation behave in ways needed for change to occur. An important leadership role is to build competent teams, clarify required behaviours, built in measurement, and administer rewards and punishments so that individuals perceive that behaviour consistent with the change is central for them in achieving their own goals.”

Tushman en Anderson (1997:86) is van mening dat instrumentele leierskap bykomend tot charismatiese leierskap benodig word vir strategiese organisasieverandering. Hierdie instrumentele leierskap het sterk betrekking op die verwagtings-motiveringsteorie van Vroom (1964), en dit kom ooreen met bydraes van Campbell, Dunnette, Lawler en Weick (1970), House (1971) en Oldham (1976).

Instrumentele leierskap behels die bestuur van omgewings, om sodoende toestande te skep wat verlangde gedrag en optrede sal motiveer. Hierdie leierskapsrol vereis veral drie elemente van leiersgedrag, naamlik strukturering, kontrolering en beloning. Dit word skematies deur Tushman en Anderson (1997:86) soos volg voorgestel:



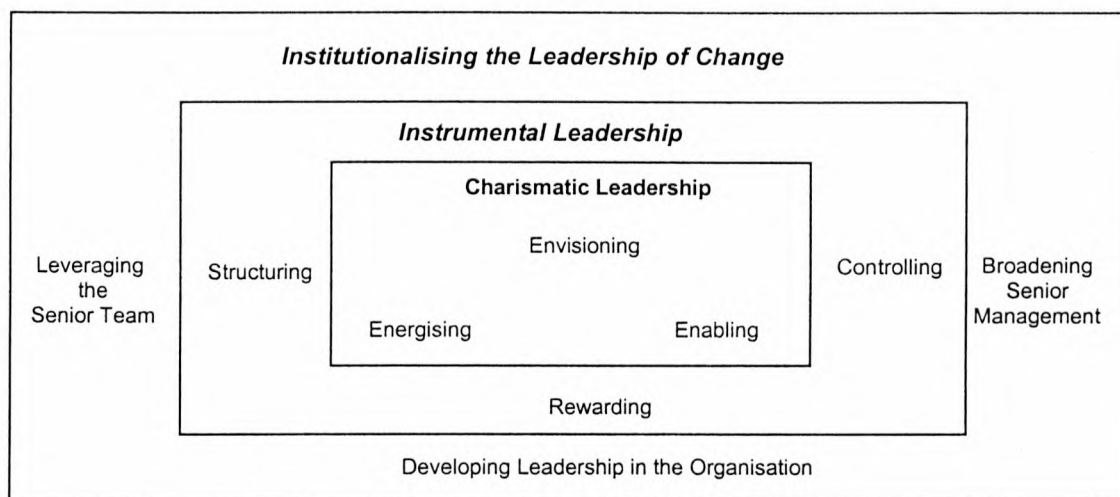
Figuur 7.7: CHARISMATIESE EN INSTRUMENTELE LEIERSKAP
(Tushman & Anderson, 1997:86)

- Die struktureringsrol vereis dat leiers tyd sal spandeer om spanne te ontwikkel wat in staat is om die verandering te implementeer, om doelwitte en standaarde te stel, en om rolle en verantwoordelikhede uit te klaar.
- Die kontroleringsrol vereis dat stelsels en prosesse in plek geplaas moet word om gedrag en resultate te moniteer, te evalueer en remediërende aksies te neem.
- Die erkenningsrol behels aspekte van beloning en straf in verhouding tot die ooreenstemming of verskil van die resultate wat verlang word en gedrag wat met die verandering vereis word.

Tushman en Anderson (1997:86) stel die instrumentele leierskap soos volg in perspektief:

"Instrumental leadership focuses on the challenge of shaping consistent behaviours in support of the re-orientation. The charismatic leader excites individuals, shapes their aspirations, and directs their energy. In practice, however, this is not enough to sustain patterns of desired behaviour. Subordinates and colleagues may be committed to the vision, but over time other forces may influence their behaviour, particularly when they are not in direct personal contact with the leader. This is particularly relevant during periods of change when the formal organisation and the informal social system may lag behind the leader and communicate outdated messages or reward traditional behaviour. Instrumental leadership is needed to ensure compliance over time consistent with the commitment generated by charismatic leadership."

Die institusionaliserende leierskapsrol vir verandering vereis volgens Tushman en Anderson (1997:88) dat leiers veral drie metodes sal aanwend wat die impak van leiers wat die verandering moet bestuur, sal verbreed, naamlik bemagtiging van die senior span, verbreding van die senior span en ontwikkeling van leierskap in die organisasie. Hierdie model vir institusionalisering word deur Tushman en Anderson (1997:88) soos volg voorgestel:



Figuur 7.8: INSTITUSIONALISERING VAN LEIERSKAP VIR VERANDERING
(Tushman & Anderson, 1997:88)

Bemagtiging van die senior span sluit aksies in soos:

- Objektiewe bemagtiging, deur delegasie, gesag en hulpbronne aan hulle toe te vertrou.
- Simboliese bemagtiging, deur hulle deur middel van kommunikasieboodskappe in te lig dat hulle sleutelpersone in die leierskapspan is.
- Ontwikkeling van individuele lede van die senior span.
- Verandering van die samestelling van die senior span .

“This need for personal change at the most senior level has implications for the selection of senior team members. It also may mean that part of the individual leader’s role is to help coach, guide, and support individuals in developing their own leadership capabilities. Each individual need not (and should not) be a ‘clone’ of the individual leader, but each should be able to initiate credible leadership actions in a manner consistent with their own personal styles.” (Tushman & Anderson, 1997:89)

Die verbreding van die senior bestuurspan tydens die proses van verandering kan moontlik bestuurders op een of twee vlakke laer as dié van die senior span insluit.

“The need for the senior team to implement change may mean that the composition of that team may have to be altered. Different skills, capabilities, styles and value orientations may be needed to both lead the changes as well as to manage in the reconfigured organisation. In fact, most successful re-orientations seem to involve some significant changes in the make-up of the senior team.” (Tushman & Anderson, 1997:89)

Die ontwikkeling van leierskap in die organisasie is van groot belang tydens strategiese veranderinge in die organisasie. Die volgende stappe kan deur leiers geneem word:

- Bepaal die vaardighede, vermoëns en kapasiteite wat deur bestuurders in die na-veranderde periode benodig word.
- Bepaal bronne waaruit geskikte leiers gewerf kan word.
- Oriënteer nuutaangestelde bestuurders ten opsigte van die organisasie en sosiale sisteem.
- Verseker bestuursopleiding en -ontwikkeling om die nuwe vaardighede, kennis en vermoëns te ontwikkel wat benodig word.
- Loopbaanontwikkeling is noodsaaklik om senior en middelvlak- bestuurs blootstelling en ervaring vir hulle ontwikkeling te gee.
- Oorplasing, verplasing en posrotasies kan benut word om leierskapspotensiaal optimaal te ontwikkel.

“The task is to make this group feel like senior management, to get them signed up for the change, and to motivate and enable them to work as an extension of the senior team. A team is most successful when there is a perception of common fate. Individuals have to believe that the success of the team will, in the long run, be more salient to them than their individual short-run-success.” (Tushman & Anderson, 1997:89)

8. STRATEGIESE LEIERSKAP

Verskeie skrywers het die belangrikheid nagevors van die simboliek en kwaliteit van leierskap op strategiese vlak in die organisasie tydens die bestuur van organisasieverandering, insluitende Zaleznik (1992:126-135), Pfeffer en Salancik (1978:78), Deal en Kennedy (1982:45), O'Reilly (1989:9-25), Hambrick (1989:5-15) en Leavy (1991:17-41).

Nutt (1992:77) is van mening dat diegene wat in die beplande veranderingsproses deelneem twee belangrike rolle moet vervul, naamlik die taakverrigting sowel as fasilitering van mense en prosesse. Hierdie rolle word in Tabel 7.1 opgesom:

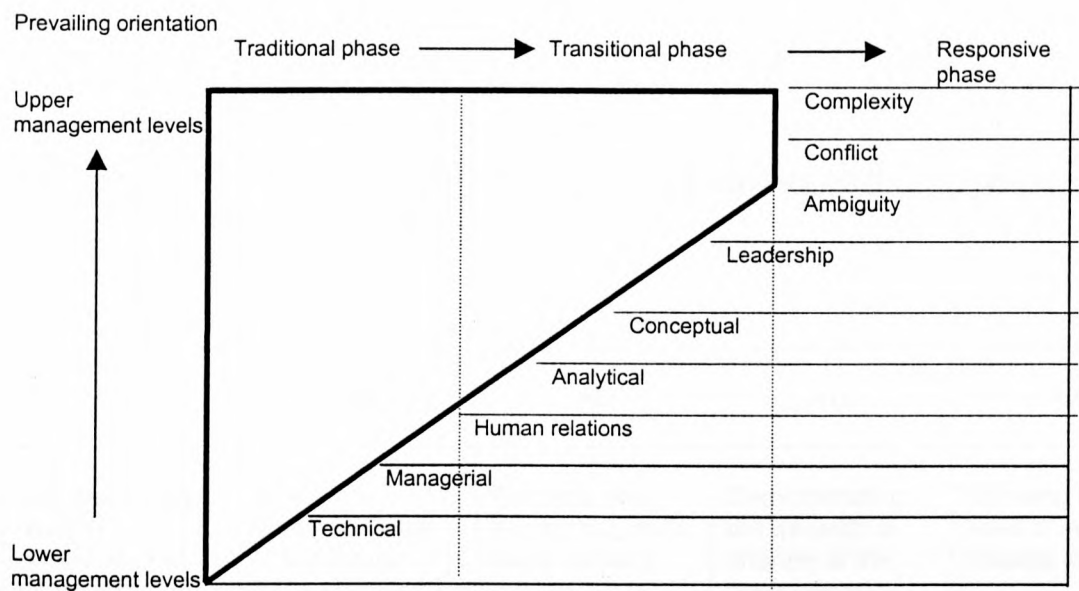
Tabel 7.1: TAKE EN ROLLE VAN SUKSESVOLLE LEIERS VAN BEPLANDE VERANDERING (Nutt, 1992:77)

TASK ROLES	FACILITATING ROLES
Information Giver Offers facts and generalisations	Harmoniser Mediates differences between partners
Information Seeker Asks for needed facts and generalisations	Encourager Accepts diverse points of view
Opinion Giver Offers beliefs about alternatives	Participation Seeker Keeps communication going on
Clarifier Shows or illuminates relationships among ideas to synthesise	Recorder Record keeper
Elaborator Illustrates ideas with examples	Compromiser Seek to resolve conflict

Volgens Schmidt (1970:49-50) vind die meeste leiers dit moeilik om veranderinge effektief te bestuur:

“Most of us have not grown up accustomed to being open, rapidly adaptable, being able to ‘roll with’ the changing environments and the people who surround us ... We’re often anxious and ‘uptight’ because of real doubt as to whether we’re going to be able to make it ... In our organisations and in society, there’s a lot of ferment going on, which thus far we’ve pretty well succeeded in repressing.”

Volgens Knowles en Saxberg (1971:75) word verskillende vaardighede van leiers vereis in verhouding tot die vlak en fases van die bestuur van verandering. Hierdie vaardighede word soos volg aangetoon:



Figuur 7.9: VERSKUIWENDE HIËRARGIE VAN LEIERSKAPSVAAARDIGHEID
(Knowles & Saxberg, 1971:75)

Wallace en Ridgeway (1996:189) het uit hulle navorsing bevind dat leiers personeel sodanig moet beïnvloed dat hulle die veranderingsproses ondersteun en bemagtig voel om die veranderinge suksesvol te help implementeer. Hulle stel dit soos volg:

“The emerging influencing logic is the need to have people who:

- Support the need for change through benchmarking, analysis and research.*
- Are inspired by a vision of competitive advantage through valuing people.*
- Feel in charge of the pace and depth of change through pragmatism and carefully paced consideration, see the benefits from learned experience and recognise that change will be planned and evolutionary, rather than radical and revolutionary.”*

Die beïnvloedingstrategie van leiers bestaan volgens Wallace en Ridgeway (1996:190) uit ‘n aantal stappe, wat in Tabel 7.2 voorgestel word:

Tabel 7.2: ‘N STRATEGIE VIR BEÏNVLOEDING VAN PERSONEEL (Wallace & Ridgeway,1996:190)

A	+B	+C	+D	>Z
The shared and owned acceptance of the need for change	Building a common vision of the future	Planning and taking pragmatic steps forward	Demonstrating the benefits in change at the business and people levels	Showing that the risks in avoiding change are high

Volgens Farren en Kaye, soos aangehaal in Drucker (1996:180) is die leier se rol in tye van verandering kontrasterend met die tradisionele rol, waar op sterk leierskap gefokus word vir rigting en sukses. Hierteenoor besef leiers wat organisasies suksesvol verander toenemend dat hulle mense nodig het wat tot suksesvolle verandering kan bydra. Leiers besef voorts dat deur hierdie mense se deelname en ondersteuning word risiko's verminder, die proses bestuurbaar en resultate bereikbaar.

Tabel 7.3: DIE TRADISIONELE EN TRANSISIONELE ROLLE VAN LEIERS
(Farren & Kaye, soos aangehaal in Drucker, 1996:180)

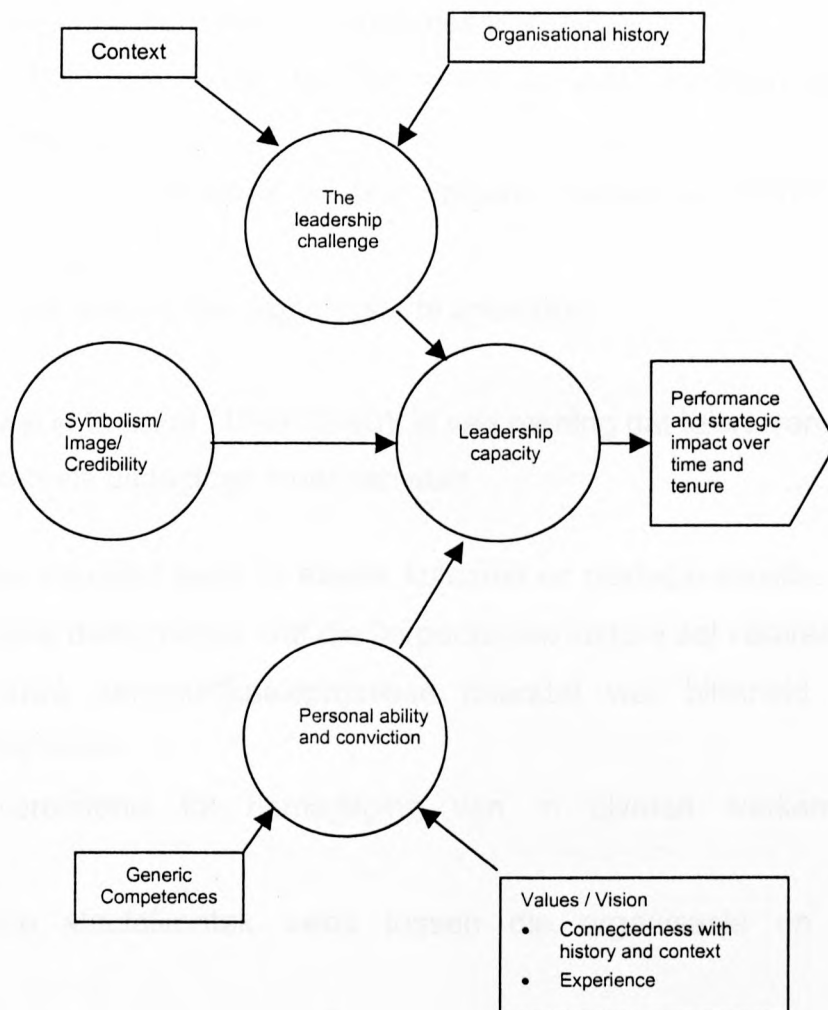
TRADITIONAL ROLE	THE ROLE IN TRANSITION
1. Experience-based know-how, education as one-time activity	1. Managerial knowledge based on recurrent higher education
2. Technical, interpersonal, and analytical skills emphasised	2. Ambiguity, complexity, conflict skill management necessary
3. Expectation of continuity of organisational experiences	3. Adapts to incongruities in unpredictable new events
4. Standard operating procedures	4. Decisions augmented by environmental scanning inputs
5. Inward, perception emphasises production, competition	5. Inward / outward perception included
6. Relationships fairly stable	6. Relationships more temporary
7. Assumes rational organisational behaviour and common values	7. Rationality seen as subjective with heterogeneous values
8. Relies on formalised structure to clarify role	8. Accepts emergent behaviour as conveying role expectations
9. Task-oriented	9. Goal-oriented
10. Seeks commitment planning to perfect processes / products	10. Plans with contingencies to allow change of specification
11. Leadership styles compartmentalised into separate modes	11. Leadership as multi-dimensional, situational-individual behaviours
12. Action-oriented to keep physically busy	12. Combines periods of reflecting with action
13. Individualistic approach to specialised problem-solving	13. Interdisciplinary team approach to complex problem solving

Walsh en Leavy (1995:40) het 'n prosesmodel vir strategiese leierskap ontwikkel. Hierdie model toon aan dat daar interaktiewe elemente is wat die belangrike rol bepaal van leiers in die ontwikkeling, verandering en prestasie van organisasies, naamlik leierskapsuitdaging, leierskapskapasiteit, persoonlike vermoë en oortuigings van die leiers.

Walsh en Leavy (1995:52) som dit soos volg op:

“There are critical times in the life of most companies, even those with long track records of success, when the successful leader of the past must be replaced in the interest of the company’s future survival with as much attention to what the new leader will symbolise as to what his or her substantive skills will contribute. The management of major turnarounds is a common example and one where the importation of a new leader is more often than not involved. The symbolic dimension of leadership, whose primary currency is context-specific credibility, is one of the key dimensions that distinguishes capacity from competence.”

Die interaksie tussen die verskeie elemente word deur Walsh en Leavy (1995:52) soos volg voorgestel:



Figuur 7.10: PROSESMODEL VIR STRATEGIESE LEIERSKAP (Walsh & Leavy, 1995:52)

9. LEIERS VAN DIE TOEKOMS

Schein, soos aangehaal in Drucker (1996:68-69), glo dat leiers van die toekoms verskeie eienskappe en gedrag sal moet openbaar soos dit situasioneel vereis word, insluitende:

- Buitengewone vlakke van persepsie en insig in die realiteite van die wêreld.
- Buitengewone vlakke van motivering om deur die pyn van leer en aanpassing te gaan.
- Emosionele sterkte om hulle eie en ander se angs te hanteer soos leer en verandering toenemend deel van organisasies word.
- Nuwe vaardighede om kulturele aannames te ontleed, en te bou op sterk punte van kultuur om disfunksionele aannames te verwyder.
- Die bereidwilligheid om ander te betrek en te laat deelneem aan probleemoplossing.
- Bereidheid om mag en kontrole te deel volgens mense se kennis en vaardighede.
- Bereidheid om leierskap in die organisasie te ontwikkel.

Work, soos aangehaal in Drucker (1996:79-80), is van mening dat leiers van die toekoms vyf fundamentele uitdagings moet aanvaar:

- Hulle moet meer sensitief wees vir etiese, kulturele en geslagsverskille.
- Hulle moet 'n visie demonstreer wat die korporatiewe kulture sal verbreed.
- Hulle moet nuwe kommunikasieprosesse daarstel wat billikheid en regverdigheid verseker.
- Hulle moet verbintenis tot bemagtiging van 'n diverse werksmag demonstreer.
- Hulle moet die sleutelkontak wees tussen die organisasie en sy omgewing.

Heskett en Schlesinger, soos aangehaal in Drucker (1996:111-120), het in hulle navorsing oor die verband tussen leierskap en organisasies wat veranderinge suksesvol bestuur, bevind dat die leiers van toekomstige wen-organisasies en die skeppers en instandhouers van prestasie-georiënteerde organisasiekulture, ses kenmerke as leiers demonstreer, naamlik:

- Hulle praat 'n taal wat mense saambind.
- Hulle luister en praat nie net nie, maar leef die waardes uit waarin hulle glo.
- Hulle verseker kapasiteitsbou van personeel.
- Hulle definieer en gebruik kernwaardes.
- Hulle verkry mag deur waardigheid en gesonde werksverhoudinge.
- Hulle is die bestuurders van die organisasiekultuur.

Covey (1996:149) glo dat die leier van die toekoms in die nuwe onstuimige "*white water*"-omgewing drie rolle sal moet vervul, naamlik:

- Rigtinggewing, deur duidelike missie, visie en waardes in lyn met die behoeftes en eise van kliënte en rolspelers te bring.
- Stroombelyning, deur te verseker dat die interne strukture, stelsels en prosesse in lyn is met die missie, visie en waardes en met die behoeftes en eise van die kliënte en eksterne omgewing.
- Bemagtiging van mense om doelwitte te bereik.

Farren en Kaye, soos aangehaal in Drucker (1996:179-180), vra wat die rol van die leier is as hy of sy in die vinnig veranderde wêreld nie meer mense kan vertel wat om te doen nie. Hulle is van mening dat die fokus verskuif het van instruksiegewing na fasilitering evaluering, vooruitskatting, adviesgewing en instaatstelling. Hulle sien die nuwe rolle en take van die leiers van die toekoms soos volg:

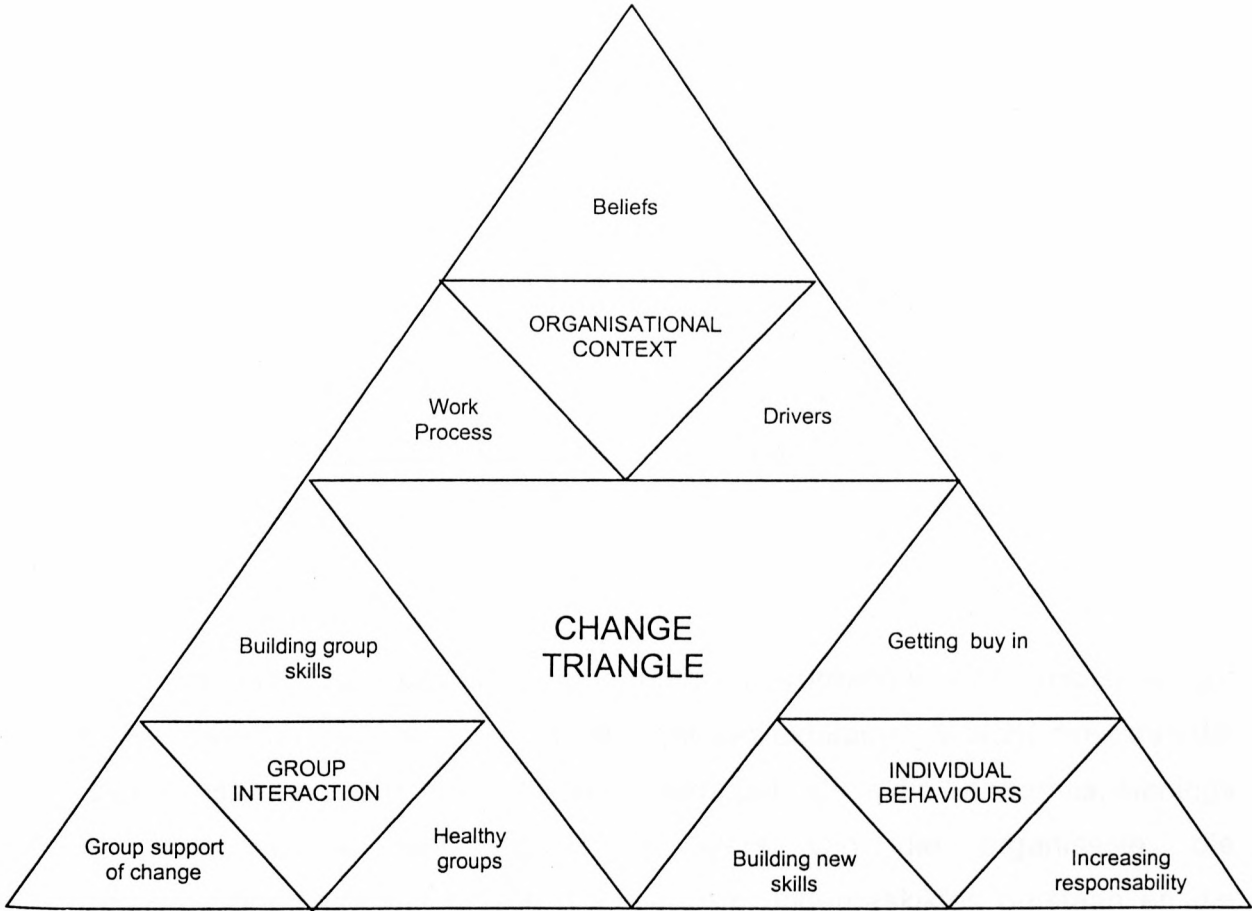
Tabel 7.4: NUWE ROLLE EN TAKE VAN DIE LEIERS VAN DIE TOEKOMS
(Farren & Kaye, soos aangehaal in Drucker, 1996:179-180)

1. Facilitator	
<ul style="list-style-type: none"> • Helps people identify their career values, work interests and marketable skills • Helps people recognise the importance of long-range career planning • Creates an open and accepting climate in which individuals can discuss their career concerns • Helps people understand and articulate what they want from their career 	
2. Appraiser	
<ul style="list-style-type: none"> • Provides candid feedback to team members regarding their performance and reputation • Makes clear the standards and expectations by which people's performance will be evaluated • Listens to people to learn what is important to them about their current job and their hopes for improving it 	
3. Forecaster	
<ul style="list-style-type: none"> • Provides information about the organisation, the profession, and the industry • Helps people locate and access additional sources of information • Points out emerging trends and new developments that may affect people's career prospects • Helps people understand the cultural and political realities of the organisation • Communicates the organisation's strategic direction to the team 	
4. Adviser	
<ul style="list-style-type: none"> • Helps people identify a variety of potentially desirable career goals • Assists individuals in their selection of realistic career goals • Relates potential career goals to the business requirements and strategic intent of the organisation • Points out possible source of support and obstacles to achieve career goals 	
5. Enabler	
<ul style="list-style-type: none"> • Helps individuals develop detailed action plans for achieving their career goals • Helps people achieve their goals by arranging useful contacts with people in other areas of the industry or the organisation • Discusses team members' abilities and career goals with other people who could provide them with future opportunities • Connects people with the resources they need to implement their career action plans 	

Volgens Schein, soos aangehaal in Drucker (1996:69) sal die leier van die toekoms 'n verskeidenheid van rolle suksesvol moet kan vervul en veral voordurend 'n leeringesteldheid moet demonstreer.

“The leader of the future will be a person who can lead and follow, be central and marginal, be hierarchically above and below, be individualistic and a team player, and, above all, be a perpetual learner. If the world is to learn to manage itself better, many more people in organisations will have to be leaders and the leadership functions described above will have to be much more widely shared.”
(Schein, soos aangehaal in Drucker, 1996:69)

Ulrich, soos aangehaal in Greenberg en Baron (1993:15-17), is van mening dat om suksesvol met veranderinge in organisasies te wees, leiers drie mensgerigte areas gelykmatig in die veranderingstrategie moet aanspreek, naamlik die organisasie, groepe en individue. Hulle stel dit skematies soos volg voor:



Figuur 7.11: MENSGERIGTE ASPEKTE WAARAAN LEIERS MOET AANDAG GEE VIR EFFEKTIEWE VERANDERING (Ulrich, soos aangehaal in Greenberg & Baron, 1993:19)

10. GEVOLGTREKKING

Ten einde verandering in organisasies effektief te bewerkstellig, word die rol van die leiers in die organisasie, die nuwe visie en die organisasie self as van deurslaggewende belang beskou.

Leierskap vind kulturele uitdrukking in 'n organisasie deur veral die demonstrasie van leierskapsvaardighede (*antisipasie, visie-skepping, waarde-kongruensie, benutting en selfbegrip*), strategiese vereistes (*perspektief, beginsels, politiek*), betekenisvolheid (*doelgerigtheid, beplanning, volharding, mensgerigtheid*) en patriotisme (*lojaliteit, gemeenskaplike sienings en waardes*).

Sterk verwantskappe bestaan tussen leierskap, vorming van organisasiekultuur en organisasiekultuurstyle. Verskeie organisasiekultuurstyle word direk aan die leierskapstyl van leiers in organisasies gekoppel. Dit is die aannames, sienings en waardes van die stigters of leiers van die organisasie, die gesagsverhoudinge wat tussen die leiers en ondergeskiktes ontstaan en die interaksie tussen leiers en ondergeskiktes wat die kenmerke bepaal van die organisasiekultuur wat ontstaan.

Die stigter van 'n organisasie het 'n groot impak op die vorming van organisasiekultuur wat manifesteer in die manier waarop die organisasie probleme van eksterne aanpassing en interne integrasie hanteer. Hulle het sterk aannames (*waardes en sienings*) wat aan ander lede van die organisasie oorgedra word.

Organisasiekultuur word gevestig deur primêre vestigingsmeganismes, (*insluitende dit waaraan leiers aandag skenk, leiers se reaksie op kritiese insidente, doelbewuste rolmodellering, kriteria vir toekenning van beloning, en status en kriteria vir werwing en bevordering*), en sekondêre vestigingsmeganismes (*insluitende die ontwerp en struktuur van organisasiekultuur, organisasiekultuursisteme en -prosedures, visuele kenmerke van die organisasie deur ontwerp van fisiese ruimte, geboue en fasades, stories oor belangrike gebeure en formele stellings van filosofie en credo*).

Die rol van leierskap in die verandering van organisasiekultuur is van groot belang in die proses van bestuur van verandering. Aangesien leiers 'n sterk rol speel om 'n organisasiekultuur te skep, te vestig en te handhaaf, is sterk leierskap eweneens nodig om organisasiekultuur te verander.

Wanneer 'n organisasiekultuur disfunksioneel raak, moet leiers toesien dat lede van die organisasie nuwe aannames leer en aanvaar en van tradisionele aannames afsien. Sommige skrywers is van mening dat die vernaamste taak van 'n leier is om organisasiekultuur te bestuur.

Verskillende vereistes word aan leiers met betrekking tot organisasiekultuur in die verskillende organisasie-ontwikkelingsfases gestel. In die beginfase van die organisasie moet die leier die verlangde basiese aannames kommunikeer en afdwing. Leiers vestig egter gewoonlik ook hulle eie inkonsekwentheid in dié fase.

In die middelfase van die organisasie beïnvloed die organisasiekultuur die strategie, verhoudinge, en gedrag van lede van die organisasie. In hierdie fase kan leiers toesien dat een korporatiewe organisasiekultuur gehandhaaf word, of dat verskeie subkulture ontwikkel en gevestig word om die organisasie se gedesentraliseerde strukture na te volg en te ondersteun.

In die volwassefase is die rol van leiers uiters belangrik om die organisasiekultuur doelbewus te handhaaf of te verander. Leiers moet oor die vaardigheid beskik om die huidige organisasiekultuur te diagnoseer, te ontvries, te herdefinieer en te verander of te vervang deur middel van toepaslike meganismes, en toe te sien dat die veranderde organisasiekulturaannames (*waardes, sienings en gedrag*) gevestig en versterk word.

Transformasieleierskap is 'n leierskapmodel wat ontwikkel is om spesifiek te fokus op die rol wat leiers moet speel in die proses van bestuur van verandering, en waarvan die veranderinge op beide die individuele lede van die organisasie sowel as die organisasie in geheel gefokus is. Dié model fokus op die fases van verandering, naamlik erkenning van behoefte aan verandering, skepping van die nuwe visie en institusionalisering van die verandering.

Verskeie skrywers tref onderskeid tussen transformasieleierskap (*met die fokus op nuwe visie, missie, organisasiekultuur, ensovoorts*) en transaksionele leierskap (*met die klem op bestuur van strukture, stelsels, ensovoorts*). Die integrasie van hierdie twee leierskapstyle bied 'n handige raamwerk vir die holistiese bestuur van die organisasie tydens tye van verandering.

Skrywers wat die charismatiese en visionêre leierskapsmodelle voorstaan, wys daarop dat sterk leierskap benodig word om 'n nuwe visie vir die organisasie te skep, dit te kommunikeer en sosiale omgewings binne die organisasie te skep sodat die nuwe visie deur die gemeenskaplike ondersteuning en bemagtiging van alle werknemers bereik kan word. Die proses vereis insig, emosionele sterkte, betrokkenheid en visie van leiers.

Strategiese leierskap verwys enersyds na die leierskapsvaardighede wat op die verskillende vlakke in 'n organisasie benodig word en andersyds na die impak van die interaksie tussen interne en eksterne faktore op die leierskap van die organisasie. Die leier moet veral drie elemente suksesvol hanteer ten einde strategiese veranderinge in die organisasie effektief te kan bestuur, naamlik – die leierskapuitdaging, die leierskapkapasiteit en persoonlike vermoë en oortuiging.

Leiers van die toekoms sal voor groot uitdagings te staan kom. Eienskappe en gedrag wat deur hulle geopenbaar moet word sluit in rigtinggewend (*deur duidelike visie, missie en waardes*), stroombelynd (*deur strukture en stelsels in lyn met missie en visie te bring*), bemagtigend (*deur personeel te lei om doelwitte te bereik*), sensitief (*vir etiese, kulturele en geslagsverskille*), kommunikerend (*deur taal te praat wat mense saambind, waardes en sienings bevestig en erkenning verleen*), fasiliterend, adviserend, instaatstellend en inspirerend ten opsigte van organisasiegedrag, groepsgedrag en individuele werknemergedrag.

Daar is verskeie belangrike faktore wat die sukses van die proses van bestuur van verandering beïnvloed, insluitende kommunikasiestrategie, rol van veranderingsagente, weerstand teen verandering, politiek en mag, klimaat van gereedheid vir verandering, en wetlike en etiese kwessies. Praktiese riglyne vir veranderingsagente word ook in die literatuur gevind. wat, indien dit toegepas word, die mate van sukses van bestuur van verandering merkbaar bevorder. Hierdie faktore en riglyne word in Hoofstuk 8 behandel.

HOOFSTUK 8

KOMMUNIKASIE, WEERSTAND, ETIEK EN ANDER UITDAGINGS VAN DIE BESTUUR VAN VERANDERING

1. INLEIDING

Effektiewe kommunikasie speel 'n beduidende rol in die proses van bestuur van verandering. Kommunikasie is 'n belangrike bestuursaksie om diegene wat deur die verandering geraak word, te besiel, hetsy vir die doel van bewusmaking, ondersteuning of verbintenis. Die rol van kommunikasie en verskillende kommunikasiestrategieë sal in hierdie hoofstuk behandel word.

Die vraag word dikwels gevra of organisasieverandering bepaalde etiese of wetlike implikasies inhou. In hierdie hoofstuk word die kwessies toegelig.

Die invloed van interne en eksterne veranderingsagente, sowel as die rol wat nuwe persone in leierskapsposisies in die proses van organisasieverandering speel, word ontleed en bespreek.

Die vlak van gereedheid van 'n organisasie vir verandering word deur die aan- of afwesigheid van bepaalde norme beïnvloed. Hierdie norme sal in die hoofstuk ondersoek word.

Weerstand teen verandering is 'n bekende verskynsel in tye van verandering. Die vraag na watter tipe weerstandsfaktor algemeen voorkom en watter aksies leiers kan neem om dit aan te spreek, word in hierdie hoofstuk behandel.

Wanneer bestuurders prosesse vir die effektiewe bestuur van verandering, toepas, hetsy strategiese bestuursprosesse of organisasie-ontwikkelingsaktiwiteite, is daar 'n aantal uitdagings waarvoor hulle te staan kom en waarvan die effektiewe hantering daarvan 'n direkte bydrae tot die suksesvolle bestuur van verandering lewer. Hierdie uitdagings sal toegelig word.

Verskeie kwelvrae word behandel, wat onder meer die volgende insluit:

- Hoe belangrik is die skepping van 'n klimaat vir gereedheid vir verandering voordat verandering geïmplementeer word?
- Wat is die aard van weerstand teen verandering en hoe kan dit effektief bestuur word?
- Watter tipe leierskap is bevorderlik vir suksesvolle bestuur van verandering?
- Wat is die invloed van organisasiepolitiek en mag in die proses van bestuur van verandering?
- Wat is die rol wat kommunikasie in die proses van bestuur van verandering speel?
- Watter etiese en wetlike kwessies is van toepassing by die bestuur van verandering?
- Wat is die rol van veranderingsagente in die bestuur van verandering?

2. **KOMMUNIKASIE EN BESTUUR VAN VERANDERING**

Verskeie skrywers is dit eens dat die gebrek aan 'n kommunikasiestrategie, of 'n swak beplande of swak uitgevoerde kommunikasiestrategie, 'n sterk bydraende faktor is waarom bestuur van verandering kan misluk, insluitende Smeltzer (1991:5-24), Smeltzer en Zener (1991:446-572), Smeltzer en Zener (1993:43-56), Smeltzer en Zener (1995:31-38), Dillon (1992:11-15), Brockner, Grover, O'Malley, Reed en Glynn (1993:153-156) en Brockner (1992:9-29).

Verskeie skrywers beklemtoon dat die veranderingsproses deur die strategiese leier gedryf moet word, en dat hy of sy saam met mense, deur middel van kommunikasie en inspirering, die proses moet deursien, naamlik Wald en Stone (1986:13-24), Schall (1983:557-581), Schwartz en Davis (1981:30-48), Smeltzer (1987:47-58), Eisenberg en Witten (1987:418-426) en Kotter en Schlesinger (1979:106-114).

Beck en Beck (1986:16) is van mening dat daar 'n direkte verband tussen goeie kommunikasievaardighede en goeie leierskap is. Volgens Levine (1980:27) is goeie kommunikasievaardighede op bedryfsvlak tussen toesighouer en ondergeskikte noodsaaklik, aangesien kommunikasie op dié vlak kan bepaal of die beplande verandering verhoogde werknemertevredenheid, -motivering en -produktiwiteit sal verseker.

Verandering in organisasies kan verskeie probleme na vore bring indien dit nie reg hanteer en kommunikeer word nie. Smeltzer en Zener (1995:31) stel dit so:

If change is not communicated properly, management can be faced with the loss of key technical and management personnel, a potential decrease in production and possible legal problems.” (Smeltzer & Zener, 1995:31)

Volgens Levine (1980:7) is kommunikasie tydens bestuur van verandering so belangrik dat senior bestuur bykans 80% van hulle tyd daaraan behoort te spandeer.

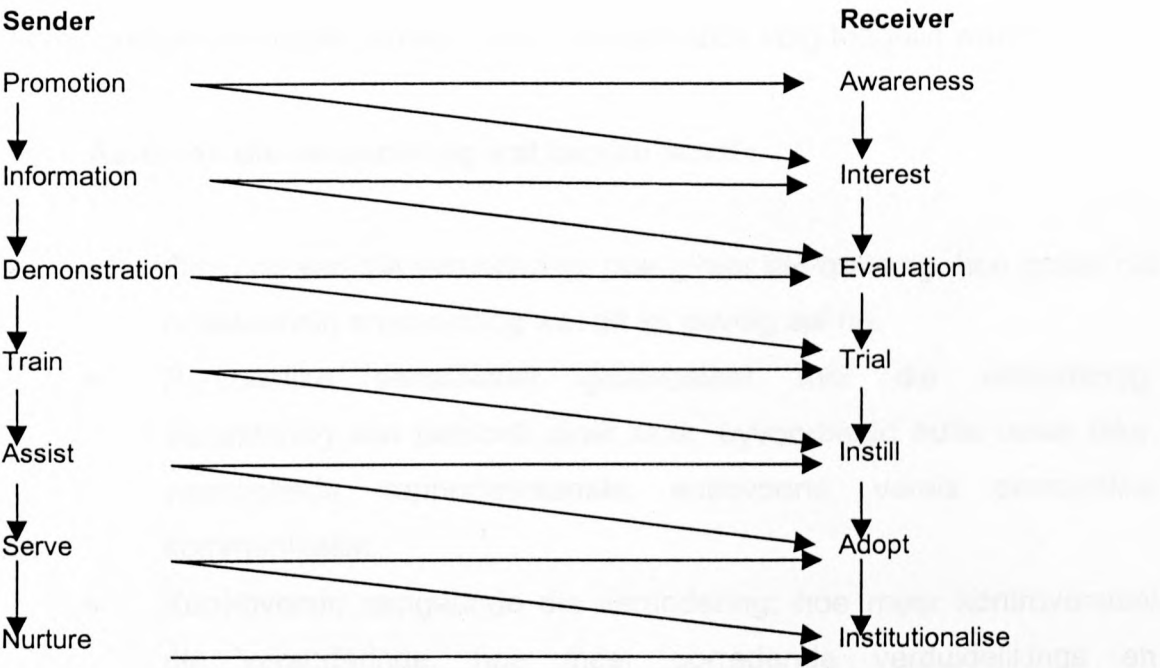
Volgens Beck en Beck (1986:16) is die skepping van ondersteunende klimate deur middel van goeie kommunikasie van uiterste belang vir suksesvolle verandering in organisasies. Die skrywers stel dit soos volg: *“Traditional management principles tend to produce defensive rather than supportive climates. Thus, many persons who assume managerial roles may also unintentionally adopt counterproductive communication patterns.”*

Volgens Beck en Beck is die kenmerke van ondersteunende en mededingende klimate soos volg:

Tabel 8.1: GESINDHEDE WAT VERSKILLENDE KOMMUNIKASIE-KLIMATE SKEP (Beck & Beck, 1986:18)

ATTITUDES THAT DETERMINE COMMUNICATION CLIMATE		
Supportive Climate	Defensive Climate	Supported by:
Equality	Superiority	Pyramids, hierarchies, chains of command
Description	Evaluation	Feedback and analysis
Spontaneity	Strategy	Planning
Problem-orientation	Control	Control
Provisionalism	Certainty	Directing
Empathy	Neutrality	Objectivity

Dit is veral die kommunikasie-elemente in die probleemoplossings- en sosiale veranderingsprosesse, soos deur Nutt (1992:60) uiteengesit, wat opval. Hierdie verhouding tussen kommunikator en ontvanger word soos volg uiteengesit:



Figuur 8.1: DIE VERHOUDING TUSSEN SENDER EN ONTVANGER TYDENS KOMMUNIKASIE OOR VERANDERING (Nutt, 1992:60)

Volgens Smeltzer en Zener (1995:32) kan bekendmaking van organisasiewye veranderinge baie kompleks wees indien een of meer van die volgende faktore aanwesig is:

- Die verandering affekteer 'n groot aantal persone in verskeie afdelings van die organisasie.
- Die personeel ontvang die boodskap van een bestuurder, maar hulle persepsie van die bestuurder is teenstellend.
- Die veranderinge raak die status quo.
- Die personeel kan nie betrokke wees in die besluit om die veranderinge te implementeer nie.
- Die bestuurder het 'n groot verskeidenheid opsies beskikbaar om die veranderinge aan te kondig.

Volgens Smeltzer en Zener (1995:34-36) moet die leier wat die veranderingsproses dryf, ontledings van die aard van die beplande verandering sowel as die organisasiekultuur en -klimaat maak, alvorens 'n besluit oor die kommunikasiestrategie geneem word. Dit kan soos volg toegelig word:

- **Aard van die verandering wat beplan word :**
 - Omvang van die verandering: hoe groter die omvang, hoe groter die onsekerheid en spanning wat dit tot gevolg sal hê.
 - Persoonlike sensitiwiteit geassosieer met die verandering: verandering wat persone direk raak, byvoorbeeld hulle nuwe take, vaardighede, rapporteerkanale, ensovoorts, vereis persoonlike kommunikasie.
 - Kontroversie aangaande die verandering: hoe meer kontroversieel die veranderinge, hoe meer oordedende verduidelikings en geleenthede vir vrae-en-antwoord-sessies moet gegee word.

- **Die organisasiekultuur en -klimaat:**

- Waar hoogs gespesialiseerde afdelings bestaan, bestaan verskillende professionele oriëntasies, sienings en ingesteldhede wat dieselfde boodskap verskillend kan interpreteer.
- Sterk organisasiekultuur: organisasies ontwikkel en neem sekere kommunikasiereëls aan wat pas by die organisasiekultuur. Enige afwyking daarvan kan met groot skeptisisme bejeën word.

“Organisational culture is the customary way employees think and behave in the organisation. It is common set of shared meanings or understandings, assumptions, and underlying values about the organisation. Organisations typically develop and adopt certain communication rules consistent with their culture. A change should usually be communicated in a manner consistent with previous announcements to be consistent with the rules.”

(Schmeltzer & Zener (1995:35)

- Tipe organisasieklimaat: ‘n organisasie met ‘n positiewe, ondersteunende klimaat gekenmerk deur vertroue in bestuur en lae angste oor verandering, sal inligting oor verandering anders ervaar as ‘n organisasie met ‘n klimaat gekenmerk deur skeptisisme, hoë angste en wantroue in bestuur.

Volgens Smeltzer en Zener (1995:36) is daar drie belangrike komponente van ‘n kommunikasiestrategie, naamlik inhoud, medium en tydsberekening:

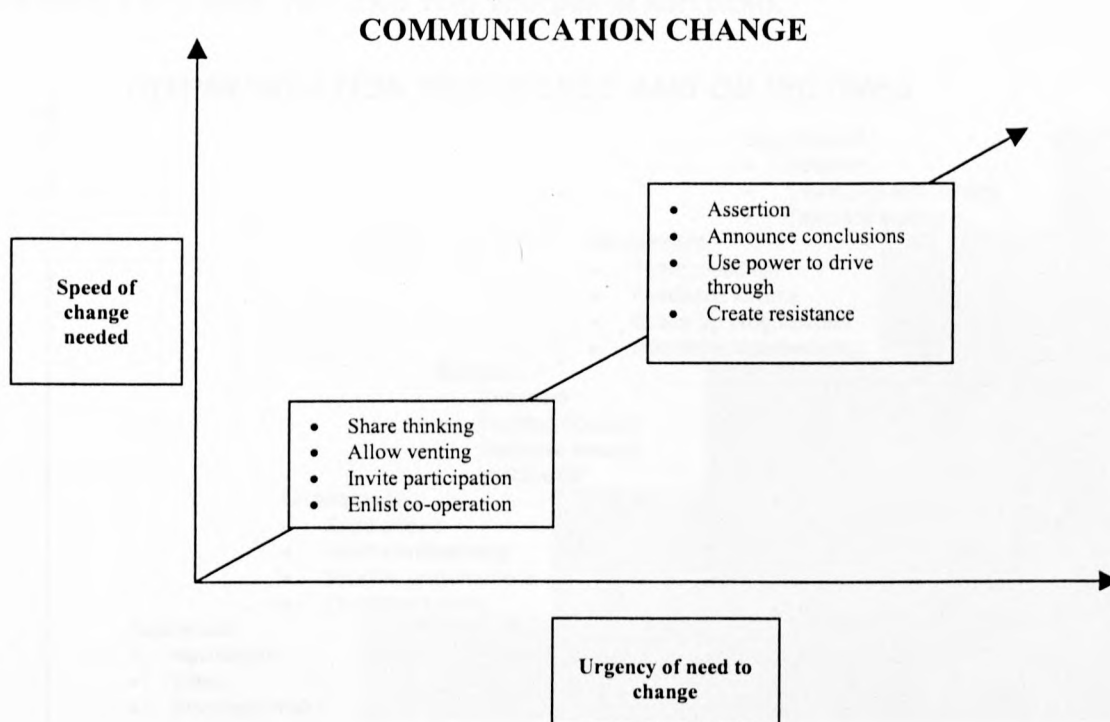
- Die inhoud van die boodskap: die inhoud en hoeveelheid inligting wat bekend gemaak moet of kan word met inagneming van die etiese dilemma van verswyging van inligting.
- Die medium of kanaal wat benut word om die boodskap te dra, byvoorbeeld aangesig-tot-aangesig, groepkommunikasie of geskrewe boodskappe.

- Die tydsberekening van die kommunikasie: verkeerde tydsberekening kan 'n relatiewe klein verandering omskep in 'n groot morele probleem vir personeel. Indien te lank gewag word vir kommunikasie deur formele kanale, sal personeel informele kanale benut en gerugte sal versprei.

"Timing is also highly related to rumours. Generally, when the formal channels of organisational communication fail to provide members with enough information, employees seek information from other sources. When an organisation takes too long to announce a change, rumours develop and cause an assortment of problems including loss of management credibility. Correct timing can offset potentially disruptive rumours."

(Smeltzer & Zener, 1995:38)

Volgens Dale (1998:90) dikteer spoed en dringendheid van die verlangde verandering die kommunikasiestrategie wat gevolg moet word. Die verhouding tussen spoed en dringendheid word soos volg voorgestel:



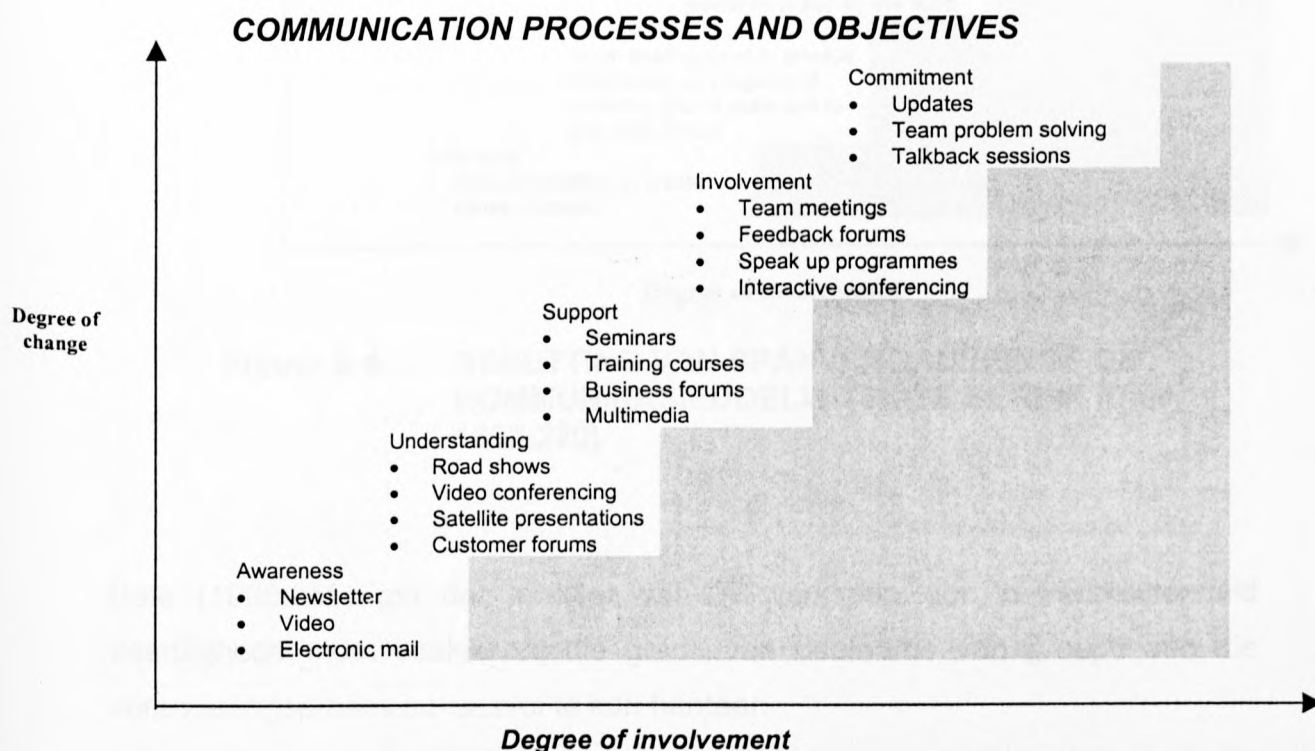
Figuur 8.2: SPOED EN DRINGENDHEID VAN VERANDERING WAT KOMMUNIKASIEBESLUIE BEÏNVLOED (Dale, 1998:90)

Dale (1998:126) wys egter daarop dat waar daar 'n gebrek aan deelname is, samewerking nouliks verkry sal word, en daar dan op gesag staatgemaak sal moet word om die weerstand teen verandering wat dit tot gevolg sal hê, te kan hanteer.

Dale (1998:126-133) toon aan dat daar vyf kommunikasiedoelwitte is wat bereik moet word om suksesvolle verandering van gesindheid en gedrag by personeel te bewerkstellig, naamlik:

- Bewuswording.
- Begrip.
- Ondersteuning.
- Betrokkenheid.
- Verbintenis.

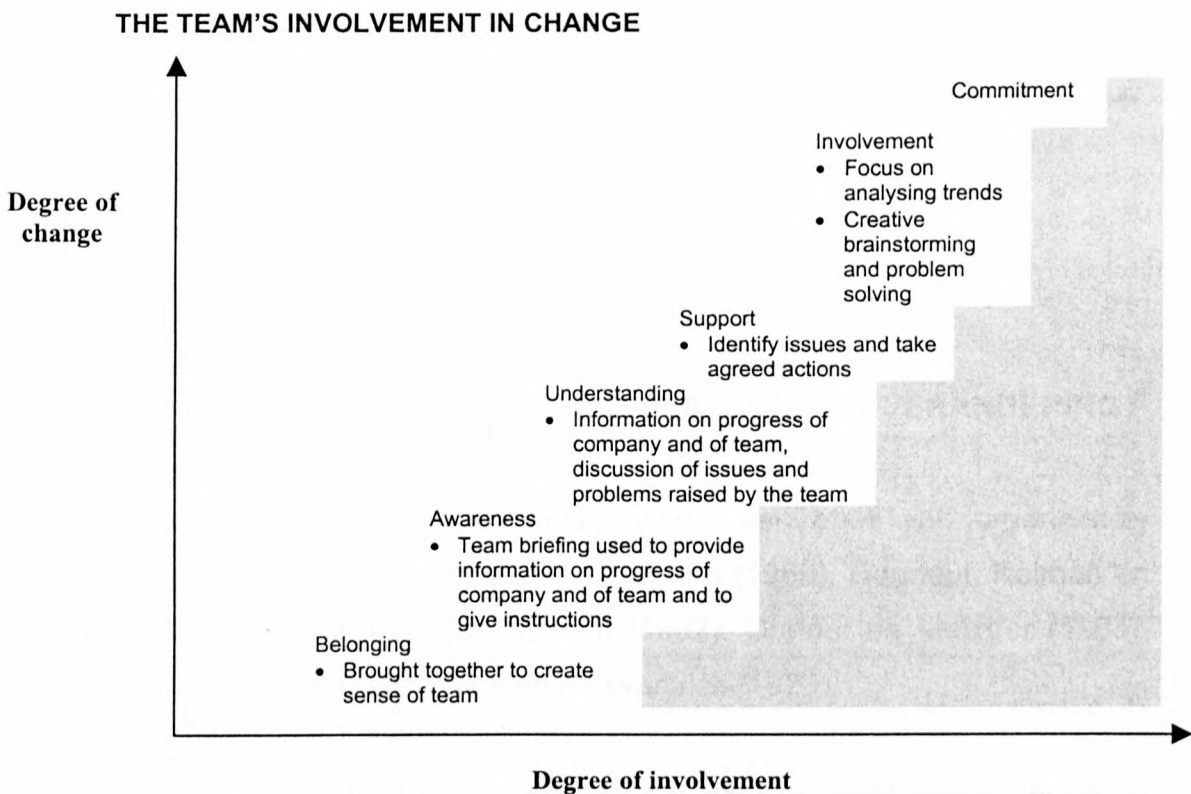
Volgens Dale is daar verskeie aksies wat geneem kan word om hierdie doelwitte te bereik, wat soos volg voorgestel kan word:



**Figuur 8.3: VERSKILLEND KOMMUNIKASIEPROSESSE BEREIK
VERSKILLEND KOMMUNIKASIEDOELWITTE (Dale,
1998:128)**

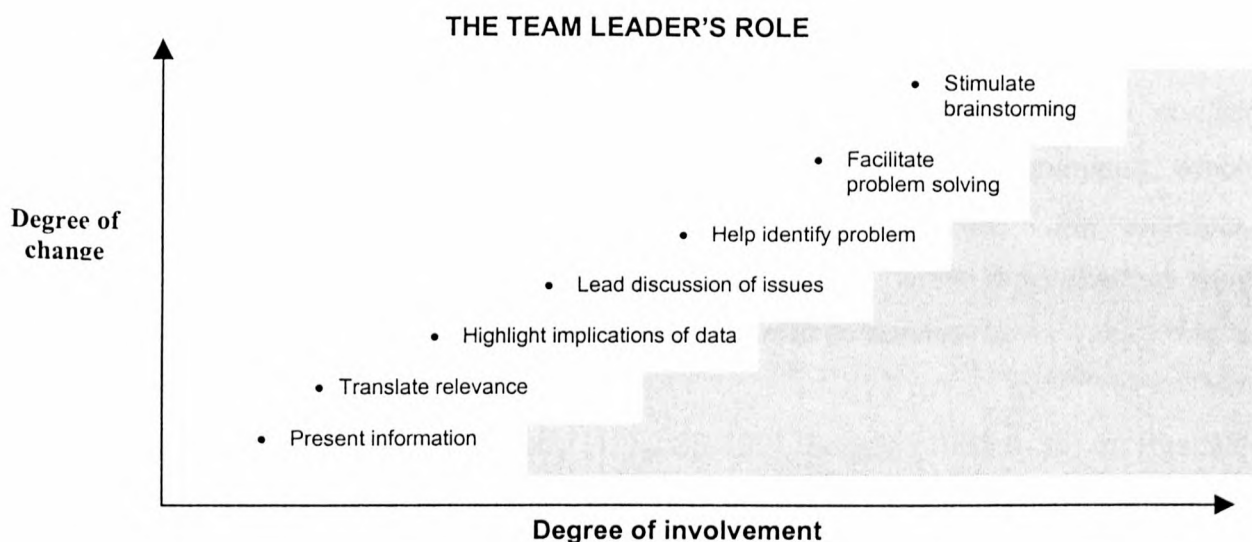
Dale (1998:220) is van mening dat die werkspanne in organisasies as agente vir kommunikasie en verandering benut kan word. Indien leiers of bestuurders daarin slaag om werkspanne te laat deelneem aan die bespreking, beplanning en monitering van die verlangde veranderinge in die organisasie, is die risiko's vir mislukking aansienlik laer.

Die tegnieke vir deelname wat oorweeg kan word, word soos volg voorgestel:



Figuur 8.4: BENUTTING VAN SPANVERGADERINGS OM KOMMUNIKASIEDOELWITTE TE BEREIK (Dale, 1998:220)

Dale (1998:255) glo dat 'n leier van 'n werkspan oor 'n verskeidenheid vaardighede moet beskik om die grade van deelname van groepe aan die veranderingsproses suksesvol te kan hanteer.



Figuur 8.5: KOMMUNIKASIEVAARDIGHEDE VAN 'N WERKSPANLEIER (Dale, 1998:255)

3. ETIESE EN WETLIKE ASPEKTE VAN DIE BESTUUR VAN VERANDERING

Verskeie skrywers onderskryf die belangrikheid van etiek van organisasieverandering, insluitende Argyris (1970), Beckhard (1969), Bermaut, Kelman en Warwick (1978), Frame, Hess en Nielsen (1982), Greiner en Metzger (1983), Naisbett en Aburdence (1985), Walton en Warwick (1973).

Drake en Drake (1988:107) is van mening dat daar 'n groot aantal etiese en wetlike kwessies met verwysing na die bestuur van organisasiekultuur is wat aandag moet verdien:

"Part of the challenge in managing corporate culture involves the effort to resolve the underlying tensions between the interests of the organisation and the interests of its individual employees. If organisations had only positive stories, and if the objectives and means of creating strong cultures coincided with what is considered ethical and legal conduct, then there would be no problem. However, both positive and negative stories can often be found in the same organisation, reflecting dilemmas of organisational life."

Martin, Feldman en Sitkin (1983:447) verwys ook na spanning tussen waardes van die individu en die van die organisasie:

“The common stories seem to express tensions that arise from a conflict between organisational values and the values of individual employees, which are, in turn, reflective of the values of the larger society. For example, employees may value equality, security, and control, while organisations may demand the right to threaten these values in order to survive.”

Skrywers soos Deal en Kennedy (1982:85-102), Schein (1985:9-35) en Pascale (1985:25-41) is van mening dat individuele waardes, soos humanitêre waardes, self-aktualisasie en individualisme, oorbeklemtoon word in organisasiekultuur.

Ander skrywers, soos Mitchell (1985:350-355) en Deltz, soos aangehaal in Frost, Moore, Louis, Lundberg en Martin (1985:253-269), is van mening dat die organisasie in sy strewe na die bereiking van organisasiedoelwitte die beginsels van individuele regte en morele ontwikkeling verwaarloos het. Drake en Drake (1988:108) glo dat begrip van etiese en wetlike aspekte van organisasiekultuur bestuurders in die bestuur van hierdie konflik kan help:

“Understanding employment ethics and legal principles and their interrelationship with corporate culture theories can help managers anticipate problems in shaping company operating values. Potential conflict with otherwise commendable values are often not apparent.”

Drake en Drake (1988:109) verwys na twee belangrike kwessies in organisasies, naamlik werksekerheid en gelykregtelike hantering van werknemers, in hulle raamwerk vir hantering van etiese en wetlike kwessies.

Tabel 8.2: ETIESE EN WETLIKE KWESSIES IN DIE BESTUUR VAN ORGANISASIEKULTUUR (Drake & Drake, 1988:109)

	ETHICAL CONCERNS	LEGAL CONCERNS
Job Security	Contract flaws: Lack of full knowledge of contract terms, misrepresentation, coercion.	Creation of implied contracts: Gaps between 'promises' and actual practice
Equitable Treatment	Governance flaws: Overemphasis on performance outcomes vs political rights, due process and moral development	Limitations on management rights: Emerging fairness principles

Drake en Drake se siening, met verwysing na werksekerheid en –etiek, is soos volg:

“In terms of job security, the linkage of ethics and culture is based on the notion that the culture that management is attempting to create essentially represents a contract indicating the appropriate values, beliefs, behaviour, and practices of the organisation. It states management expectations regarding the mutual obligations of the parties in the employment relationship. By accepting employment with the organisation, an individual enters into a contract containing these mutual obligations.” (1988:109)

Drake en Drake se mening oor gelykregtelike behandeling en etiek is soos volg:

“In addition to traditional ethical concerns governing contractual relationships, the issues of equality, justice, and responsible treatment are considered as rights by many writers who view organisations as political systems. The argument is that business or organisations are analogous to communities; as such, businesses should offer employees the same rights of civil liberties that they enjoy as citizens. These rights include privacy, freedom of conscience, freedom of speech and assembly, and opportunity to participate in governance decisions.” (1988:114)

Waar etiese kwessies die optimale eienskappe van die werkgewer-werknemer-verhouding beskryf, fokus wetlike kwessies op die minimum vereistes wat aan werkgewers en werknemers gestel word.

Drake en Drake (1988:115) glo dat die wetlike kwessies belangrike gevolge vir korporatiewe organisasiekultuur en die verandering daarvan inhou:

“These legal constraints have serious implications for managing corporate cultures. In shaping a culture, management may very well be creating legally enforceable rights for its employees or it may be setting the standard by which its actual behaviour will be evaluated by a judge or jury in court. Those policies intended to be merely statements of aspirations or goals for managers, for example, may be held to be legally enforceable contractual promises to employees.”

Drake en Drake (1988:116-117) is van mening dat die missie en waardestellings wat in die openbaar gepubliseer is, veral versigtig hanteer moet word:

“Thus, the gap that may occur between a stated corporate culture and actual practice has significant legal, as well as ethical, implications. Unless the organisation’s policy statements are clearly identified as only aspirations or goals, and are understood to be such by employees, the organisation may be legally held to its published statements rather than its actual practice. Where there is such a gap, a court may focus on the employees’ beliefs about what constitutes the terms of the employment contract, rather than on the employer’s intentions.”

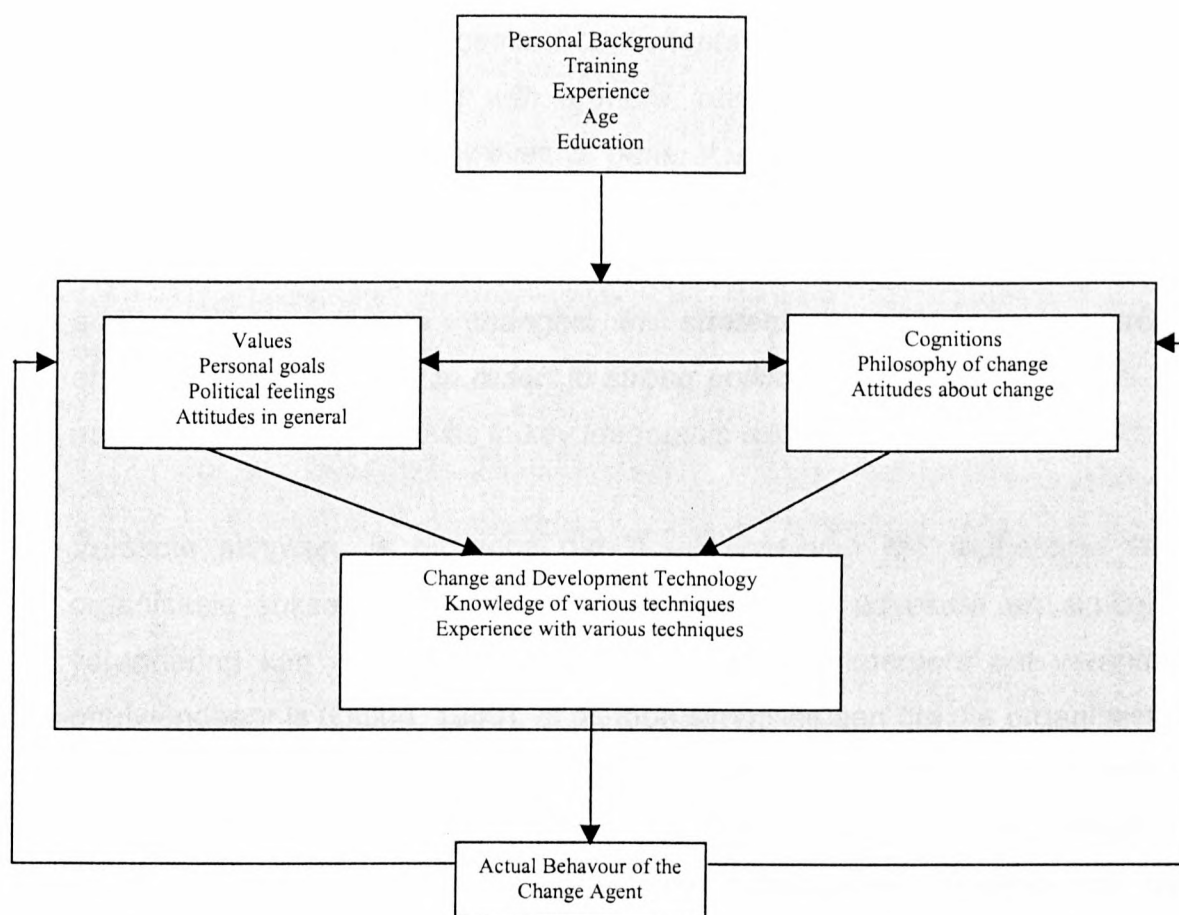
Drake en Drake (1988:120-121) doen vier voorstelle aan die hand wat organisasies moet volg ten einde die etiese en wetlike kwessies van organisasiekultuur te bestuur:

- Wees realisties in die formulering van waardes en doelwitte in die werkverhouding. Moenie beloftes maak wat die organisasie nie kan nakom nie.
- Moedig maksimale deelname aan van almal in die organisasiewerknemers en bestuur- in die formulering van waardes en doelwitte en wyse van implementering daarvan.
- Moenie sonder meer 'n sterk kultuur kies nie. Oorweeg metodes om aspekte soos diversiteit en uniekheid te bestuur, naamlik klagte-, griewe- en waardehersieningsprosedures.
- Voorsien opleiding aan bestuurders en toesighouers om korporatiewe waardes te begryp en te handhaaf. Dit moet die wetlike en etiese beginsels verduidelik, asook die praktiese implementering daarvan uiteensit.

4. DIE ROL VAN VERANDERINGSAGENTE TYDENS DIE BESTUUR VAN VERANDERING

Volgens Gibson *et al.* (1997:457) is die benutting van interne en eksterne veranderingsagente kenmerkend van die proses van bestuur van verandering.

Volgens Tichy (1974:165) het die veranderingsagente spesifieke take om in die veranderingsproses te verrig. Hierdie rolle en take kan verskil van organisasie tot organisasie. Die komponente wat die veranderingsagent se rol bepaal, word soos volg voorgestel:



Figuur 8.6: ASPEKTE WAT DIE ROL VAN DIE VERANDERINGSAGENT BEÏNVLOED (Tichy, 1974:165)

Ginsberg en Abrahamson (1991:173-190), is van mening dat eksterne veranderingsagente, soos bestuurskonsultante, noodsaaklik is vir die veranderingsproses omdat hulle druk uitoefen om nuwe perspektiewe oor die eksterne omgewing te ontwikkel. In gevalle waar grootskaalse veranderinge ten doel gestel word, kan die aanstel van nuwe personeel in uitvoerende poste instrumenteel vir die bereiking van daardie doel wees. Ginsberg en Abrahamson stel dit so:

“To stimulate significant changes in the ways top managers think, executives may do well to hire management consultants who bring good problem-solving and coaching skills along with a more ‘objective’ view of the organisation environment interface. However, in general, management consultants may be inadequate for counteracting the inertial processes through which organisational symbols, meanings and values are created and institutionalised. To legitimise and facilitate extreme changes in strategic orientation, or ‘recipes’, organisations may need to resort to strong political and symbolic actions, such as hiring new top executives in key leadership roles.” (1991:174)

Verskeie skrywers is dit eens dat nuwe lede van die topbestuur van ‘n organisasie suksesvolle, sterk veranderingsagente, advokate en simbole vir verandering kan wees. Dit gee ‘n teken aan werknemers dat verandering onafwendbaar is (Quinn, 1980), of dit toon simbolies aan dat die organisasie nie swak prestasie duld nie (Brown, 1982; Eitzen & Yetman, 1972; Gamson & Scotch, 1964 en Gephart, 1978) en dat bevoegde bestuurslede die veranderingsproses lei wat uiteindelik die organisasie suksesvol sal maak (Argyris, 1985 en Tunstall, 1986).

5. KLIMAAT VAN GEREEDHEID VIR VERANDERING

“Lack of a motivated workforce is one of the major problems that face both the public and private sectors and might be a more critical issue for the public than for the private sector” (Khojastek, 1993:391).

Die vlak van motivering van personeel het ‘n direkte invloed op die gereedheid van die organisasie vir verandering.

Verskeie skrywers het baie belangrike bydraes tot die studie van motivering van personeel gelewer, insluitende Herzberg (1959), Kanter (1989), Lawler (1966, 1971, 1981 & 1983), Maehr en Braskamp (1986), Milkovich en Newman (1987), Porter en Lawler (1986), Scott, Farh en Podeakoff (1988), Steers (1977) en Vroom (1964).

Bogenoemde skrywers verwys na een of meer van die volgende motiveringsfaktore, naamlik:

- Vergoeding.
- Werksekerheid.
- Sukses.
- Bevordering.
- Toesighouding.
- Beleid en administrasie.
- Verantwoordelikheid.
- Werk as sulks.
- Interpersoonlike verhoudinge.
- Erkenning.
- Werksomgewing of -voorwaardes.
- Status.

Verskeie skrywers het navorsing gedoen oor die verskille tussen privaat- en publieke-sektor-bestuurders, met verwysing na motiverende faktore. Die skrywer toon in die volgende tabel die bevindinge van verskeie skrywers aan:

Tabel 8.3: VERSKILLE IN MOTIVERINGSFAKTORE IN PUBLIEKE EN PRIVAATSEKTOR (SKRYWER)

SKRYWER(S)	BEVINDINGE
McClelland (1961)	Publieke-sektor-bestuurders het groter behoefte aan prestasie as privaatsektorbestuurders.
Guyot (1961) Rainey, Backoff en Levine (1976)	Publieke sektor het groter behoefte aan prestasie, affiliasie en mag as privaatsektor.
Buchanan (1974)	Publieke sektor het laer verbintenis tot bereiking van doelwitte as privaatsektor.
Lawler (1971)	Publieke-sektor-bestuurders het andersoortige behoeftes wat bevredig moet word as privaatsektor-bestuurders.

SKRYWER(S)	BEVINDINGE
Buchanan (1975) Rainey (1979 en 1983) Reinhart, Barnell, De Wolfe, Griffin en Spaner (1969)	Publieke-sektor-bestuurders het betekenisvolle laer vlakke van werksbevrediging as privaatsektor-bestuurders.
Rapp (1978) Lawler (1983) McKensie en Klein (1984) Schwab (1973) Scott <i>et al.</i> (1988) Hills (1975) Milkovich en Newman (1987)	Vergoeding as motiveerder word nie algemeen in publieke sektor gebruik nie.
Perry, Petrakis en Miller (1989) Solomon (1986) Raws, Ulrich en Nelson (1975) Lawler (1971) Frankel en Manners (1980) Cacioppe en Mock (1984)	Publieke-sektor-bestuurder plaas minder klem op ekonomiese motiveerders vir prestasie as die privaatsektorbestuurder.
Barton en Waldron (1978) Schuster, Colletti en Knowles (1973)	Publieke-sektor-bestuurder is meer werksekerheid georiënteerd as privaatsektorbestuurder.

Khojastek (1993:391) het ook 'n studie uitgevoer oor die ooreenkomste en verskille tussen faktore wat bestuurders motiveer in die privaat- en publieke sektor. Hy het soos volg bevind:

"The results of the study indicate that pay has a significantly greater motivating potential (MP) for private than public sector managers. The intrinsic reward factor of recognition had higher motivating potential for public than private sector managers."

Met verwysing na 'n organisasie se gereedheid vir verandering, toon Greenberg en Baron (1993:636-641) aan dat verandering in 'n organisasie sal plaasvind solank die voordele van die verandering die koste van die verandering sal oortref. Volgens die skrywers word die gereedheid van verandering deur die volgende faktore bepaal:

- Vlak van motivering van personeel.
- Die mate van dissatisfaksie met die huidige toestand.
- Beskikbaarheid van verlangde alternatiewe.
- Bestaan van 'n plan om die alternatiewe te bereik.

Barczak *et al.* (1986:32) het 'n handige kontrolelys ontwikkel om die organisasie se ingesteldheid en gereedheid vir verandering te bepaal:

Tabel 8.4: BEPALING VAN DIE ORGANISASIE SE GEREEDHEID VIR VERANDERING (Barczak *et al.*, 1986:32)

KEY VARIABLE	INDICATORS
<i>Pattern Breaking</i>	<p>Is the organisation willing and able to "let go" of approaches that no longer yield desired results?</p> <p>Are managers and departments rewarded for weeding out unproductive operations, products and practices?</p> <p>Does the organisation try to improve performance by challenging long-held traditions, e.g. large staff groups and layers of middle managers?</p>
<i>Experimenting</i>	<p>Does the organisation encourage creativity and the implementation of new ideas and approaches? Are organisational mechanisms in place that facilitate experimentation and implementation, such as venture and project teams, basic research groups and organisational simulation and modelling groups?</p>
<i>Innovating</i>	<p>What is the organisation's track record in terms of innovation products, manufacturing processes and managerial approaches?</p>
<i>Visioning</i>	<p>Is there a shared meaning throughout the organisation that guides positive and purposeful action?</p> <p>Are concerted efforts made to periodically assess, update and extend the organisation's mission?</p> <p>Are departments, work units, managers and personnel encouraged to suggest new strategic options for organisations? Are there methods of evaluating and acting on these options?</p>

Bonding and Attunement	<p>What is the quality of interpersonal relationships? Does the organisation's culture promote diverse integration of members around important tasks?</p> <p>Do members share a sense of inclusion?</p> <p>What is the extent of "sandbox tending" by functional and staff managers? How permeable are organisational boundaries?</p> <p>Do informal organisations function in a positive, purposeful way?</p> <p>Does needed information flow via informed networks of experts or via the formal hierarchy?</p>
-------------------------------	--

Dit is uit die bydrae van Borczak *et al.* (1986:32) duidelik dat 'n organisasie se klimaat van gereedheid vir verandering bepaal moet word alvorens strategieë vir verandering geformuleer word.

O'Reilly (1989:9-25) het 'n reeks norme geïdentifiseer wat innovasie en implementering van verandering versterk. Hierdie norme het 'n beduidende invloed op die organisasie se vlak van gereedheid en ingesteldheid ten opsigte van verandering, en word soos volg deur O'Reilly saamgevat:

Tabel 8.5: NORME WAT INNOVASIE EN VERANDERING BEVORDER (O'Reilly, 1989:15)

A	<i>Norms to Promote Creativity</i>	B	<i>Norms to Promote Implementation</i>
1.	<i>Risk taking</i>	1.	<i>Common goals</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <i>Freedom to try things and fail</i> <i>Acceptance of mistakes</i> <i>Allow discussion of 'dumb' ideas</i> <i>No punishments for failure</i> <i>Challenge the status quo</i> <i>Forget the past</i> <i>Willingness not to focus on the short term</i> <i>Expectation that innovation is part of your job</i> <i>Positive attitudes about change</i> <i>Drive to improve</i> 		<ul style="list-style-type: none"> <i>Sense of pride in the organisation</i> <i>Teamwork</i> <i>Willingness to share the credit</i> <i>Flexibility in jobs, budgets, functional areas</i> <i>Sense of ownership</i> <i>Eliminate mixed messages</i> <i>Manage interdependencies</i> <i>Shared visions and a common direction</i> <i>Build consensus</i> <i>Mutual respect and trust</i> <i>Concern for the whole organisation</i>

2.	Rewards for change	2.	Autonomy
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ideas are valued</i> • <i>Respect for beginning ideas</i> • <i>Build into the structure:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Budgets</i> • <i>Resources</i> • <i>Time</i> • <i>Opportunities</i> • <i>Tools</i> • <i>Promotions</i> • <i>Top management attention and support</i> • <i>Celebration of accomplishments</i> • <i>Suggestions are implemented</i> • <i>Encouragement</i> 		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Decision-making responsibility at lower levels</i> • <i>Decentralised procedures</i> • <i>Freedom to act</i> • <i>Expectation of action</i> • <i>Belief that you can have an impact</i> • <i>Delegation</i> • <i>Quick, flexible decision-making</i> • <i>Minimise the bureaucracy</i>
3.	Openness	3.	Belief in action
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Open communication and share information</i> • <i>Listen better</i> • <i>Open access</i> • <i>Bright people, strong egos</i> • <i>Scanning, broad thinking</i> • <i>Force exposure outside the company</i> • <i>Move people around</i> • <i>Encourage lateral thinking</i> • <i>Adopt the customer's perspective</i> • <i>Accept criticism</i> • <i>Do not be too sensitive</i> • <i>Continuous training</i> • <i>Intellectual honesty</i> • <i>Expect and accept conflict</i> • <i>Willingness to consult others</i> 		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Do not be obsessed with precision</i> • <i>Emphasis on results</i> • <i>Meet your commitments</i> • <i>Anxiety about timeliness</i> • <i>Value getting things done</i> • <i>Hard work is expected and appreciated</i> • <i>Empower people</i> • <i>Emphasis on quality</i> • <i>Eagerness to get things done</i> • <i>Cut through the bureaucracy</i>

6. WEERSTAND TEEN VERANDERING

Kotter en Schlesinger (1979:95) het die konsep van weerstand teen verandering ondersoek, verskeie redes daarvoor gevind, asook strategieë geïdentifiseer om die oorsake daarvan effektief aan te spreek.

Tabel 8.6: WAARDES WAT ORGANISASIEVERANDERING BEVORDER (Wallace & Ridgeway, 1996:185)

AWAY FROM	TOWARDS
<ul style="list-style-type: none">• Short-term, tactical thinking	<ul style="list-style-type: none">• Longer-term, strategic thinking
<ul style="list-style-type: none">• Mistrust and suspicion	<ul style="list-style-type: none">• Trust and shared confidence
<ul style="list-style-type: none">• Hierarchical management	<ul style="list-style-type: none">• Team-based processes and relationships
<ul style="list-style-type: none">• Directive, top-down management	<ul style="list-style-type: none">• Open communication and involvement
<ul style="list-style-type: none">• Change as a top management responsibility	<ul style="list-style-type: none">• Partners in change
<ul style="list-style-type: none">• Change is interruptive	<ul style="list-style-type: none">• Change is endemic
<ul style="list-style-type: none">• People trained to do a job	<ul style="list-style-type: none">• People’s capability and drive to learn continuously
<ul style="list-style-type: none">• Unions as negotiators of change	<ul style="list-style-type: none">• Unions as a constructive force
<ul style="list-style-type: none">• Negative assumptions about people	<ul style="list-style-type: none">• Openness and positive expectations
<ul style="list-style-type: none">• Functional thinking and internal control	<ul style="list-style-type: none">• Common purpose to outperform the competition
<ul style="list-style-type: none">• Command-and-control thinking	<ul style="list-style-type: none">• All employees need to feel customer-focused, empowered and continuously learning
<ul style="list-style-type: none">• People are disposable	<ul style="list-style-type: none">• People can really make the difference

Lippitt (1982:53) is van mening dat individue in ‘n organisasie verskillend op veranderinge kan reageer. Hierdie reaksie kan een of meer van die volgende insluit:

“Research indicates that individuals respond to unplanned and poorly planned change in certain stages:

Shock. *An intense feeling of disequilibrium.*

Disbelief. *A feeling of unreality about 'why' the change is occurring.*

Guilt. *A feeling by the receiver of change that he or she has done something wrong and that that error has brought about the change.*

Projection. *The act of blaming someone else for the change.*

Rationalisation. *The organism tries to 'make sense' of the change.*

Integration. *The receiving system tries to turn the change into an advantage.*

Acceptance. *Either in resignation or enthusiasm, the organism accepts the new state of affairs."*

Greenberg en Baron (1993:642) behandel weerstand teen verandering en tref onderskeid tussen individuele en organisatoriese weerstand teen verandering.

- Individuele weerstandsfaktore sluit in ekonomiese onsekerheid, vrees vir die onbekende, bedreiging van hegte werkverhoudinge, gewoontes en om nie die behoefte vir verandering raak te sien nie.
- Organisatoriese weerstandsfaktore sluit in strukturele probleme, werkgroepprobleme, bedreiging van gesagstrukture en vorige onsuksesvolle pogings.

Weerstand teen die veranderinge kan volgens Greenberg en Baron (1993:643) verminder word deur op die volgende te let:

- Gee aandag aan politieke dinamiek.
- Lei die personeel op.
- Maak personeel betrokke by prosesse.
- Erken konstruktiewe gedrag.

Robbins (1998:633-636) tref ook onderskeid tussen individuele en organisatoriese weerstand teen verandering. Bronne vir individuele weerstand teen verandering kan insluit gewoonte, sekuriteitsbehoefte, ekonomiese faktore, vrees vir die onbekende en selektiewe prosessering van inligting.

Bronne vir organisatoriese weerstand teen verandering sluit in strukturele traagheid om te verander, groeptraagheid om te verander, beperkte fokus op verandering, bedreiging van kundiges, bedreiging van magsverhoudinge en bedreiging van gevestigde hulpbrontoewysings.

Volgens Robbins (1998:636-637) is daar 'n aantal stappe wat leiers kan neem om die weerstand teen verandering te bestuur, insluitende opleiding, kommunikasie, deelname, fasilitering, ondersteuning, onderhandeling, manipulering, koöptering en dwang.

Tabel 8.7 : OORSAKE EN STRATEGIEË VIR WEERSTAND TEEN VERANDERING (Kotter & Schlesinger, 1979:95)

REASONS FOR RESISTANCE TO CHANGE	
•	Self-interest
•	Misunderstanding and lack of trust
•	Different assessments
•	Low tolerance for change
STRATEGIES TO MANAGE CHANGE	
•	Education and communication
•	Participation and involvement
•	Facilitation and support
•	Negotiation and agreement
•	Manipulation and co-operation
•	Explicit or implicit coercion

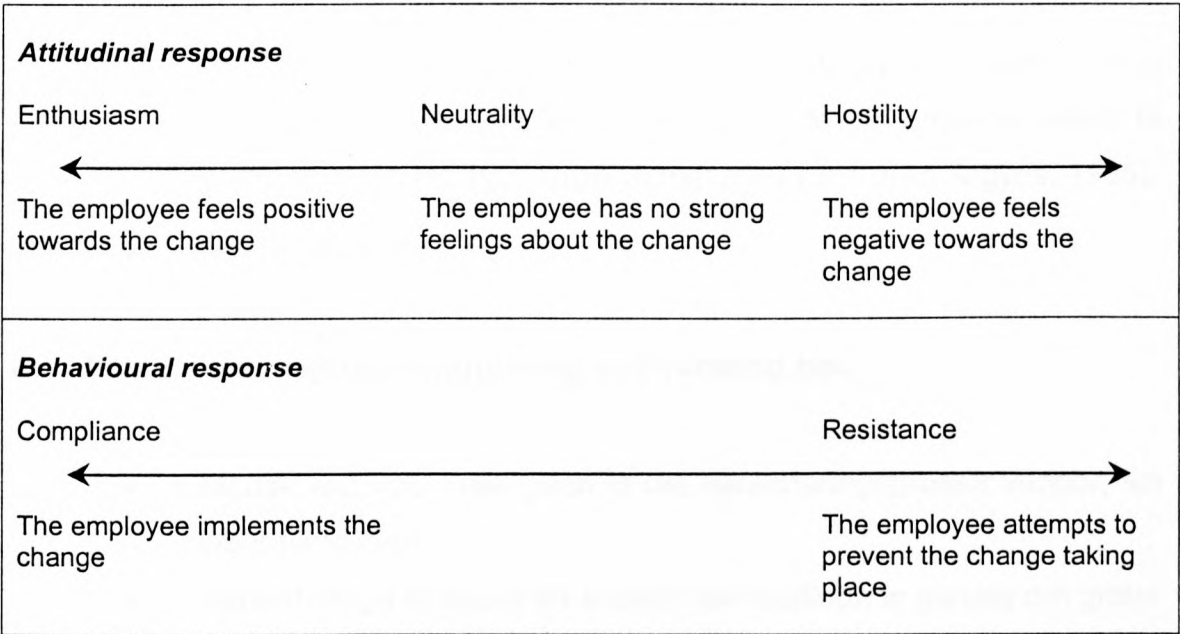
Volgens Toffler (1971:358) resorteer die algemene reaksie op verandering in een of meer van die volgende vier kategorieë:

- Ontkenning ("*Denial*").
- Terugval ("*Revision*").
- Oorvereenvoudiging ("*Super-simplification*").
- Uiterste spesialisering ("*Extreme specialisation*").

Volgens Chandler (1972:129) reageer bestuurders op een van drie maniere op verandering, naamlik:

- Tradisie-gebaseerde strategie: aanvaarding dat probleme van die hede dieselfde is as dié van die verlede en bekende oplossings derhalwe toepaslik is.
- Gemengde strategie; die tradisie word nie verwerp nie, maar openheid vir nuwe benaderings bestaan.
- Veranderingsrespons-strategie: 'n nuwe definisie van die probleem word ontwikkel.

Volgens Bowman en Jarrett (1996:218) verskil personeel se respons op veranderinge met verwysing na hulle houding en gedrag. Die verskeidenheid response kan soos volg voorgestel word:



Figuur 8.7: VERSKEIDENHEID REAKSIES OP VERANDERING
(Bowman & Jarrett, 1996:216)

Volgens Bowman en Jarrett (1996:218) kan individuele faktore, wat gesindheid teenoor verandering beïnvloed, gegroepeer word in persoonlike faktore en faktore wat met die veranderingsproses self verband hou.

- **Persoonlike faktore**

- Ouderdom en persoonlikhede van persone (*byvoorbeeld graad van toleransie vir verandering en selfvertroue*) laat mense verskillend reageer op verandering.
- Verskillende kollektiewe groepe individue kan ook verskillend op verandering reageer.
- Gebrekkige besef van organisasie-stagnasie en -kapasiteit.
- Magspel deur groepe in die organisasie.
- Defensiewe roetines soos skiet-die-boodskapper, vermindering van moeilike kwessies, toesmeer van foute om organisasieleer te verhoed, ensovoorts. (Vergelyk met die bydrae van Argyris, 1985).
- Neem geen aksie nie.

- **Faktore wat met die verandering self verband hou.**

- Mense wat voel hulle gaan in die veranderingsproses verloor, sal weerstand bied.
- Veranderinge in status en sosiale verhoudinge is geneig om groter weerstand te veroorsaak as tegniese veranderinge oor die werk self.
- Veranderinge wat nuwe vaardighede vereis, sal nuwe angs veroorsaak, want mense kan voel hulle is nie in staat tot die verandering nie.
- Mense kan verskil oor die proses wat gevolg word.

Volgens Bowman en Jarret (1996:220-225) is daar 'n aantal strategieë wat suksesvol tydens die bestuur van weerstand teen verandering benut kan word. Hierdie strategieë sluit die volgende in:

- **Inligting en kommunikasie:** Deur feite aan personeel beskikbaar te stel, kan hulle die noodsaaklikheid van verandering insien, dit aanvaar en ondersteun.
- **Opleiding en ontwikkeling:** Dit voorsien vermoëns en vaardighede vir mense om nuwe take te verrig en verminder die vrees en angs oor die beplande veranderinge.
- **Berading:** Berading aan groepe en individue om hulle deur die veranderingsproses te begelei, demonstreer dat bestuur hulle respekteer en erkenning gee vir die impak wat verandering op hulle het.
- **Ontwikkeling van veranderingsprojekte:** Die doel is om die globale veranderingsproses in kleiner projekte te verdeel en sodoende die proses makliker te bestuur. Dit vergemaklik deelname deur personeel en doelwitte is duidelik, meetbaar en haalbaar. Die leerproses versnel, aangesien nuwe vaardighede en vermoëns projek vir projek verbeter word.
- **Deelname:** Die strategie behels dat alle betrokkenes by beplande verandering deelneem aan die verskillende fases van beplande verandering en besluitneming daaraan verbonde. Betrokkenheid verhoog meesal verbintenis tot verandering, veral waar die verandering kompleks is en weerstand voorsien word.
- **Dwang en gesag:** Die strategie behels dat waar resultate nie deur redelike argumente en inligting verwesenlik kan word nie, implisiete en opsigbare dwang gebruik kan word om die veranderingsproses te dryf.

Kotter en Schlesinger (1979:111) het 'n aantal benaderings voorgestel vir die bestuur van weerstand teen verandering:

Tabel 8.8: BENADERINGS TOT BESTUUR VAN WEERSTAND TEEN VERANDERING (Kotter & Schlesinger, 1979:111)

APPROACH	COMMONLY USED IN SITUATIONS	ADVANTAGES	DRAWBACKS
Education and communication	Where there is a lack of information or inaccurate information and analysis	Once persuaded, people will often help with the implementation of the change	Can be very time-consuming if a lot of people are involved
Participation and involvement	Where the initiators do not have all the information they need to design the change, and where others have considerable power to resist	People who participate will be committed to implementing change, and any relevant information they have will be integrated into the change plan	Can be very time-consuming if participants design an inappropriate change
Facilitation and support	Where people are resisting because of adjustment problems	No other approach works as well with adjustment problems	Can be time-consuming, expensive and still fail
Negotiation and agreement	Where someone or some group will clearly lose out in a change, and where that group has considerable power to resist	Sometimes it is a relatively easy way to avoid major resistance	Can be too expensive in many cases if it alerts others to negotiate for compliance
Manipulation and co-optation	Where other tactics will not work, or are too expensive	It can be a relatively quick and inexpensive solution to resistance problems	Can lead to future problems if people feel manipulated
Explicit and implicit coercion	Where speed is essential, and the change initiators possess considerable power	It is speedy, and can overcome any kind of resistance	Can be risky if it leaves people angry at the initiators

7. DIE INVLOED VAN POLITIEK EN MAG OP DIE BESTUUR VAN VERANDERING

“However, there is something missing ... power, the basic energy to initiate and sustain action translating intention into reality, the quality without which leaders cannot lead ... power is at once the most necessary and the most distrusted element exigent to human progress ... power is the basic energy needed to initiate and sustain action or, to put it another way, the capacity to translate intention into reality and sustain it.” (Bennis & Nanus, 1985:15)

Verskeie skrywers is dit eens dat mag 'n belangrike rol speel in die bestuur van verandering, insluitende Bennis en Nanus (1985), Kanter (1979), Gandz en Murray (1980), Zaleznick en Kets De Vries (1975), Pasmore (1988), Bradford en Cohen (1984), Peters en Waterman (1982), Deal en Kennedy (1982), O'Reilly (1989&1993), Pfeffer (1981b), Pettigrew (1975), Huff (1980), Greiner en Schein (1985 & 1988), Greiner, Schein en Hardy (1985), Schein (1985), Beer *et al.* (1990a), Sanzgiri en Gottlieb (1992), Pettigrew en Pfeffer (1981), Benfari, Wilkinson en Orth (1986) en Westley (1990).

Pfeffer soos aangehaal in Tushman en Anderson (1997:228), is van mening dat, vanuit 'n perspektief van mag en invloed, die strategie-implementeringsproses 'n aantal stappe behoort in te sluit wat soos volg deur hulle opgesom word:

- *“Decide what your goals are, what you are trying to accomplish.*
- *Diagnose patterns of dependence and interdependence; what individuals are influential and important in your achieving your goal?*
- *What are their points of view likely to be? How will they feel about what you are trying to do?*
- *What are their power bases? Which of them is more influential in the decision?*

- *What are your bases of power and influence? What bases of influence can you develop, to gain more control over the situation?*
- *Which of the various strategies and tactics for exercising power seem most appropriate and are likely to be effective, given the situation you confront?*
- *Based on the above, choose a course of action to get something done."*

Lippitt (1982:124) is van mening dat daar ses soorte mag is wat in die leiers van organisasies gesetel is en wat tydens die bestuur van verandering aangewend kan word:

"The classic sources of power used by leaders are:

- *Position power or legitimate power derives from the position of a leader in the organisational hierarchy due to ownership and/or appointment or election. It includes the power accruing due to possession of information, veto power, and power to set policy.*
- *Coercive power is based upon the follower's fear of punishment and the leader's power to set policy.*
- *Reward power is based upon the follower's expectation of positive rewards and the leader's power to grant them.*
- *Connection power is related to 'who you know' in the system.*
- *Expertise power is derived from followers' and others' deference due to leaders' special knowledge or skills.*
- *Referent or charismatic power is based upon followers' and others' identification with the leader due to personal traits or characteristics."*

Gandz en Murray (1980:251) het 'n opname oor werkplekpolitiek onder 428 bestuurders van verskeie organisasies gedoen en tot die volgende bevinding gekom:

**Tabel 8.9 : BESTUURDERS SE GEVOEL OOR WERKPLEKPOLITIEK
(Gandz & Murray, 1980:251)**

STATEMENT	PERCENTAGE EXPRESSING STRONG OR MODERATE AGREEMENT
<i>The existence of workplace politics is common to most organisations</i>	93.2%
<i>Successful executives must be good politicians</i>	89.0%
<i>The higher you go in organisations, the more political the climate becomes</i>	76.2%
<i>Powerful executives do not act politically</i>	15.7%
<i>You have to be political to get ahead in organisations</i>	69.8%
<i>Top management should try to get rid of politics within the organisation</i>	48.6%
<i>Politics help organisations function effectively</i>	42.1%
<i>Organisations free of politics are happier than those where there are a lot of politics</i>	59.1%
<i>Politics in organisations are detrimental to efficiency</i>	55.1%

Hardy (1994:324) is van mening dat daar drie dimensies van mag is, naamlik:

- Mag van hulpbronne (*beloning, inligting, ensovoorts*).
- Mag van proses (*kontrole oor prosesse*).
- Mag van betekenis (*definieer verandering as legitiem*).

Hardy (1994:33) bring die tipes verandering en dimensies van mag in verband met mekaar en toon aan hoe mag gebruik kan word om verandering te bewerkstellig.

Tabel 8.10: DIE EFFEK VAN MOBILISERING VAN MAG OM VERANDERING TE BEWERKSTELLIG (Hardy, 1994:33)

Three Dimensions of Power vs. Three Types of Change			
	BEHAVIOURAL CHANGE	ATTITUDINAL CHANGE	CULTURAL CHANGE
	Behavioural Task-oriented	Attitudes, awareness Process-oriented	Culture, fundamental assumptions Value-oriented
RESOURCE POWER Source – valued resources Target – task	Principles of behaviour modification used to effect change	The emphasis on task is insufficient to influence attitudes	The emphasis on task is insufficient to influence values
PROCESS POWER Source – control of agenda, participation Target – attitudes	Focus on process at expense of resources leads to confusion	New people and issues are legitimised via the process to effect change	The emphasis on process is insufficient to influence values
MEANING POWER Source – symbols, rituals Target – values	Focus on meaning at expense of resources and/or process leads to confusion	Focus on meaning at expense of process leads to confusion	The management of meaning effects system-wide change in values

Beer, soos aangehaal in French *et al.* (1994:460), is van mening dat die leierskapspan wat die verandering in die organisasie gaan dryf met mag beklee moet word indien hulle hulle rol effektief moet vervul. Hierdie mag kan uit ses bronne verkry word, naamlik:

- Bevoegdheid.
- Politieke toegang en sensitiwiteit.
- Topbestuurondersteuning.
- Statuur en geloofwaardigheid.
- Hulpbrontoekenning.
- Groepondersteuning

8. GEVOLGTREKKING

Indien die beplande verandering nie deeglik aan betrokkenes gekommunikeer word nie, kan dit tot die verlies van sleutelpersoneel, laer produktiwiteit, moontlike arbeidsonteveredenheid en selfs tot wetlike probleme lei.

Die gebrek aan 'n kommunikasiestrategie, of 'n swak beplande of swak uitgevoerde kommunikasiestrategie, is 'n sterk bydraende faktor wat bestuur van verandering kan laat misluk. Dit is baie belangrik dat die veranderingsproses deur die strategiese leier gedryf moet word wat deur kommunikasie en inspirering van mense die proses van organisasieverandering moet deursien.

Dit word van die leier of span wat die veranderingsproses dryf verwag om, alvorens 'n besluit oor kommunikasiestrategie geneem word, die aard van die verandering wat beplan word (*omvang van verandering, sentimente van personeel en vlak van kontroversie van die verandering*) sowel as die organisasie-omgewing (*organisasiekultuur en -klimaat*), te ontleed.

'n Goeie kommunikasiestrategie bevat veral drie belangrike komponente, naamlik die inhoud van die boodskap, die kanaal of medium en tydsberekening. Die kommunikasiestrategie sal ook deur die spoed en dringendheid van die verandering gedikteer word.

Die doelwitte van kommunikasie tydens die bestuur van verandering kan die bereiking van bewuswording, begrip, ondersteuning, betrokkenheid of verbintenis insluit. Die volgorde van bogenoemde doelwitte staan in verhouding tot die mate van betrokkenheid van die personeel en die omvang van die veranderinge self, naamlik van laag na hoog. Die rol wat werkspanne en hulle leiers in die bereiking van die kommunikasiedoelwitte kan speel, is van kardinale belang. Dit vereis egter ook dat leiers oor bepaalde kommunikasievaardighede beskik.

Die leier moet inligting kan aanbied, toepaslikhede kan aantoon, implikasies kan uitwys, besprekings kan lei, probleme kan identifiseer, probleemoplossings kan fasiliteer en dinkskrums kan stimuleer.

Organisasieverandering raak ook etiese en wetlike kwessies aan. Etiese kwessies beskryf die optimale eienskappe van die werkgewer - werknemer-verhouding terwyl die wetlike kwessies dui op die minimum vereistes wat aan werkgewers en werknemers gestel word.

Verskeie etiese en wetlike kwessies kom na vore waar daar spanning tussen die waardes van die organisasie en dié van die individu, wat die waardes van die gemeenskap reflekteer, aanwesig is. Konflikterende sienings bestaan egter onder skrywers oor die onder- of oorbeklemtoning van individuele regte in 'n organisasie, in vergelyking met die kollektiewe regte van die organisasie.

Verskeie skrywers wys daarop dat leiers deeglik oor die beskrywing van hulle organisasiekultuur se missie en waardestellings moet besin alvorens dit as openbare dokumente gepubliseer word. Leiers moet daarop let dat hulle met die vestiging van organisasiekultuur wetlik afdwingbare regte vir werknemers skep. Indien verskille tussen voorgenome en werklike organisasiekultuur voorkom, kan dit besliste wetlike en etiese implikasies vir die organisasie inhou.

Leiers moet tydens die verandering van organisasiekultuur oor die etiese en wetlike kwessies besluit deur realisties te wees met die formulering van waardes en doelwitte. Hulle moet ook maksimale deelname in die formulering en implementering van waardes aanmoedig, diversiteit bestuur, deursigtig wees en opleiding aan leiers en bestuurders voorsien ten einde organisasiewaardes te vestig en te handhaaf.

Veranderingsagente is kenmerkend van die proses van bestuur van verandering en het 'n belangrike rol om daarin te vervul. Eksterne veranderingsagente is waardevol waar druk op lede van die organisasie uitgeoefen moet word om nuwe perspektiewe oor die eksterne omgewing te ontwikkel en waar grootskaalse organisasieveranderinge uitgevoer moet word.

Die vervanging van lede van die topbestuur van 'n organisasie gee 'n teken aan personeel dat verandering onafwendbaar is en dat bevoegde bestuurslede die veranderingsproses lei, wat uiteindelik die organisasieverandering suksesvol sal maak. Die nuwe lede kan sterk interne veranderingsagente, -advokate en -simbole wees.

Verskeie skrywers is dit eens dat veranderinge in 'n organisasie sal plaasvind solank die voordele van die verandering die nadele daarvan sal oortref. Gereedheid vir verandering word bepaal deur die mate van die personeel se tevredenheid met die huidige toestand, uitvoerbaarheid van die beplande alternatiewe en die bestaan van 'n plan om die alternatiewe nuwe visie en situasie te bereik.

Wanneer verandering in 'n organisasie beplan word, moet die algemene vlak van motivering van personeel in ag geneem word. Die faktore wat personeel motiveer is verskillend vir verskillende groepe. Verskille in motiveringsfaktore wat die gereedheid vir verandering beïnvloed word ook tussen die publieke en privaatsektor gevind.

Weerstand teen verandering is 'n bekende konsep wat beplande verandering nadelig kan beïnvloed. Onderskeid word getref tussen individuele weerstandsfaktore (*insluitende ekonomiese onsekerheid, vrees vir die onbekende, toleransie vir verandering, ensovoorts*) en organisatoriese weerstandsfaktore (*insluitende strukturele en werkgroepprobleme, bedreiging teen gesag, vorige onsuksesvolle pogings, ensovoorts*).

Verskeie response word van personeel verkry wanneer verandering beleef word. Die response is gewoonlik sigbaar in hulle houdings (*wissel tussen entoesiasme, neutraliteit en vyandigheid*) en gedrag (*wissel tussen voldoening en weerstand*). Individuele verskille in respons tot verandering kan verband hou met die verandering self (*verandering van status, gevoel van verlies, ensovoorts*) en persoonlike faktore (*graad van toleransie vir verandering, selfvertroue, ensovoorts*).

Verskeie stappe kan deur leiers geneem word om die weerstand teen verandering te hanteer, insluitende opleiding, inligting, kommunikasie, deelname, fasilitering, ondersteuning, berading, onderhandeling, erkenning, manipulering en benutting van dwang en gesag.

Verskeie skrywers is dit eens dat mag 'n belangrike rol in die proses van bestuur van verandering speel. Leiers beskik oor verskeie bronne van mag wat tydens bestuur van verandering benut kan word, naamlik posisie-, beloning-, straf-, verbintenis-, kundigheid- en verwysingsgesag.

Die span wat vir die bestuur van verandering in die organisasie verantwoordelik is, behoort met genoegsame mag beklee te word om hulle rol effektief te kan vervul. Hierdie mag kan verleen word deur optimale bevoegdheid, politieke toegang, topbestuurondersteuning, geloofwaardigheid, hulpbrontoekenning en groepondersteuning.

In Hoofstuk 9 word stappe in die strategiese bestuursproses met die organisasietransformasieproses gekonsolideer om 'n geïntegreerde model vir die bestuur van verandering te ontwikkel. Die uniekheid van die Suid-Afrikaanse publieke-sektor-omgewing, riglyne uit internasionale gevallestudies oor die bestuur van verandering in die publieke sektor van die VSA en Brittanje, organisasiekultuur, leierskap, kommunikasie en ander riglyne vir effektiewe bestuur van verandering, soos dit in hierdie en voorafgaande hoofstukke behandel is, word ook geïntegreer ten einde 'n bestuursmodel vir die bestuur van verandering te ontwikkel.

HOOFSTUK 9

GEÏNTEGREERDE BESTUURSMODEL VIR DIE BESTUUR VAN VERANDERING IN DIE PUBLIEKE SEKTOR

1. INLEIDING

Verskeie skrywers het raamwerke, prosesse of modelle ontwikkel waarin die strategiese bestuursprosesse en organisasie-ontwikkelingsprosesse geïntegreer word en is van mening dat die geïntegreerde ontleding van organisasies enersyds vanuit 'n strategie/taak/struktuurperspektief en andersyds vanuit 'n individuele/sosiale/kulturele/politieke perspektief van groot waarde is.

Alhoewel die bestuur van organisasies al hoe meer gesofistikeerde ontledingsinstrumente benut om die tegniese aspekte van strategie-ontwikkeling en -implementering te bestuur, word die menslike gedragaspekte van die organisasie onderbeklemtoon, wat tot oneffektiewe strategie-implementering lei. Die uitdaging lê daarin dat bestuurders groter begrip vir die menslike en gedragseienskaplike aspekte van strategiese verandering sal hê. Die toepassing van organisasie-ontwikkelingstegnieke kan beide die kwaliteit van strategiese besluite en die effektiwiteit van die implementering van strategieë tot gevolg hê.

In die literatuur word toenemend na die geïntegreerde benadering tot bestuur van verandering verwys, waar die strategiese bestuursprosesse (*strategie-formulering, -implementering en -kontrole*) met organisasie-transformasieprosesse (*ontvriësing-verandering-hervriësing*) geïntegreer word.

Alhoewel strategie-formulering, strategie-implementering en -verandering in sekere omstandighede geskei kan word, soos in krisis of waar die toekoms hoogs voorspelbaar is of waar 'n totale nuwe organisasie begin word, is dit in die praktyk baie skaars, en in die meeste gevalle slegs konseptueel onderskeibaar.

Die fokus van hierdie hoofstuk is om geïntegreerde modelle vir die bestuur van verandering te ondersoek en 'n bestuursmodel te ontwikkel wat die strategiese bestuursprosesse, organisasie-ontwikkelingsprosesse en transformasieprosesse integreer, met inagneming van faktore wat effektiewe bestuur van verandering bevorder. Die lesse wat op internasionale front geleer is, word uiteraard ook in die model geïntegreer.

Verskeie kernvrae word behandel, wat onder meer die volgende insluit:

- Wat is die belangrikheid van 'n geïntegreerde benadering waar bestuurswetenskaplike en gedragswetenskaplike beginsels geïntegreer word?
- Wat is die belangrikheid van koppeling tussen strategie-implementering en organisasiekultuur?
- Hoe kan die prosesse van strategiese bestuur en organisasie-ontwikkeling en organisasie-heringenieuring geïntegreer word?
- Watter organisasieontwikkelingstegnieke kan in die strategiese bestuursproses suksesvol aangewend word?
- Hoe integreer die stelselbenadering die verskillende benaderings tot bestuur van verandering?

2. INTEGRERING VAN DIE PROSESSE VAN STRATEGIESE BESTUUR EN ORGANISASIE-ONTWIKKELING

“... convergence starts out with an effective dovetailing of strategy, structure, people and proces ... the formal system includes decisions about grouping and linking resources as well as planning and controlling systems, rewards and evaluation procedures and human resource management systems. The informal system includes core values, beliefs, norms, communication patterns and actual decision making and conflict resolution patterns.”

(Tushman et al., soos aangehaal in Mintzberg et al., 1991:779)

Hierdie integrasie van die formele en informele sisteme in die proses van effektiewe bestuur van verandering word deur Nadler 1993:139) soos volg beskryf:

“... the whole fabric of structure, systems, people and processes which must be suited to company strategy”

Tushman et al. (1986:75) beskryf die belangrikheid van organisasieverandering soos volg:

“... recent studies over long periods show that the most successful firms are also able to initiate and carry out sharp widespread changes when their environments shift. Such upheaval may bring renewed vigour to the enterprise ... leaders of [less successful firms] do not see the need for reorientation or they are unable to carry out the frame-breaking changes.”

Tushman et al. soos aangehaal in Mintzberg et al. (1991:778-785), toon verskeie kategorieë van organisasieverandering aan, waar strategiese bestuur en organisasie-ontwikkelingsaktiwiteite tydens inkrementele sowel as omvattende verandering geïntegreer word.

Inkrementele verandering, “Converging change”, fokus onder meer op die volgende:

- Verfyning van beleid, metodes en prosedures.
- Verbetering van nuwe meganismes, organisasiekomponente en uitsette.
- Ontwikkeling van personeel om by strategie te pas.
- Verkryging van nuwe verbintenis ten opsigte van die organisasie se missie en doelwitte.
- Bevordering van vertroue in die bestaande norme, sieninge en kernwaardes van die organisasie.
- Verkryging van duidelikheid oor die rolle, gesag, mag en status van persone in leierskapsposisies.

“The fine-tuning fetts out and elaborates the consistencies between strategy, structure, people and processes. These incremental changes lead to an even more interconnected (and therefore more stable) social system.”

(Tushman et al., soos aangehaal in Mintzberg et al., 1991:782)

Omvattende verandering, “Frame-breaking change”, kom voor in reaksie op of in afwagting van groot veranderinge in die omgewing wat meer as net inkrementele verandering vereis.

Omvattende verandering kan die volgende fasette insluit:

- Hersiene missie en kernwaardes.
- Verandering in die verspreiding van gesag en status.
- Reorganisasie om die besigheid-soos-gewoonlik-patroon te breek.
- Hersiene interaksiepatrone met verwysing na besluitneming, prosedures en kommunikasienetwerk.
- Nuwe uitvoerende beamptes in sleutelposte.

“Frame-breaking change is revolutionary in that it shifts and reshapes the entire nature of the organisation ... those more effective examples of frame-breaking change were implemented rapidly ... it appears that a peace meal approach to frame-breaking changes gets bogged down in politics, individual resistance to change and organisational inertia. ... frame-breaking change requires discontinuous shifts in strategy, structure, people and processes concurrently – or at least in a short period of time.”

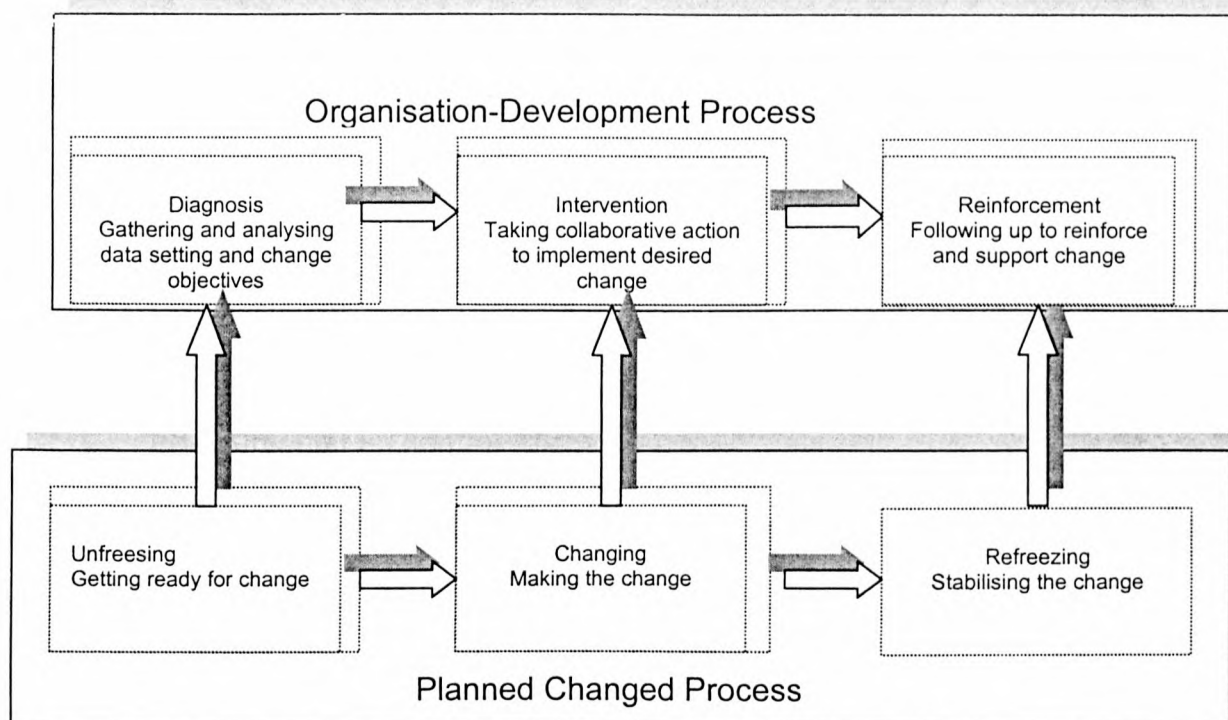
(Tushman *et al.*, soos aangehaal in Mintzberg *et al.*, 1991:748)

Quinn, soos aangehaal in Mintzberg *et al.*, is van mening dat strategiese bestuur en bestuur van verandering verwant is: *“... to manage strategy is frequently to manage change – to recognise when a shift of a strategic nature is possible, desirable, necessary, and then to act”* (1991:759).

Chandon (1996:13), Gibson (1995:12) en Trahaut en Burke (1996:38) is van mening dat die transformasieproses ‘n kombinasie van elemente is wat in die teorieë oor strategiese bestuur en organisasie-ontwikkeling na voorskyn tree, en wat veral vier stappe insluit :

- Ontleding van die eksterne omgewing.
- Strategiese beplanning en instelling tot eksterne eise.
- Verandering van organisasiestruktuur, -stelsels en -kultuur.
- Ontwikkeling van organisasiekultuur om spanwerk, vertroue en samewerking te bevorder.

Schermerhorn het ‘n model vir die bestuur van verandering ontwikkel wat die beplande verandering en organisasie-ontwikkeling integreer:



Figuur 9.1: GEÏNTEGREERDE PROSES VIR ORGANISASIE-ONTWIKKELING EN BEPLANDE VERANDERING (Schermerhorn, 1984:577)

Michael, Luthans, Odiorne, Burke en Hayden (1981:1-44) het 'n ag-stap-model vir die bestuur van verandering ontwikkel wat 'n integrering van strategiese bestuur en organisasie-ontwikkeling bevat.

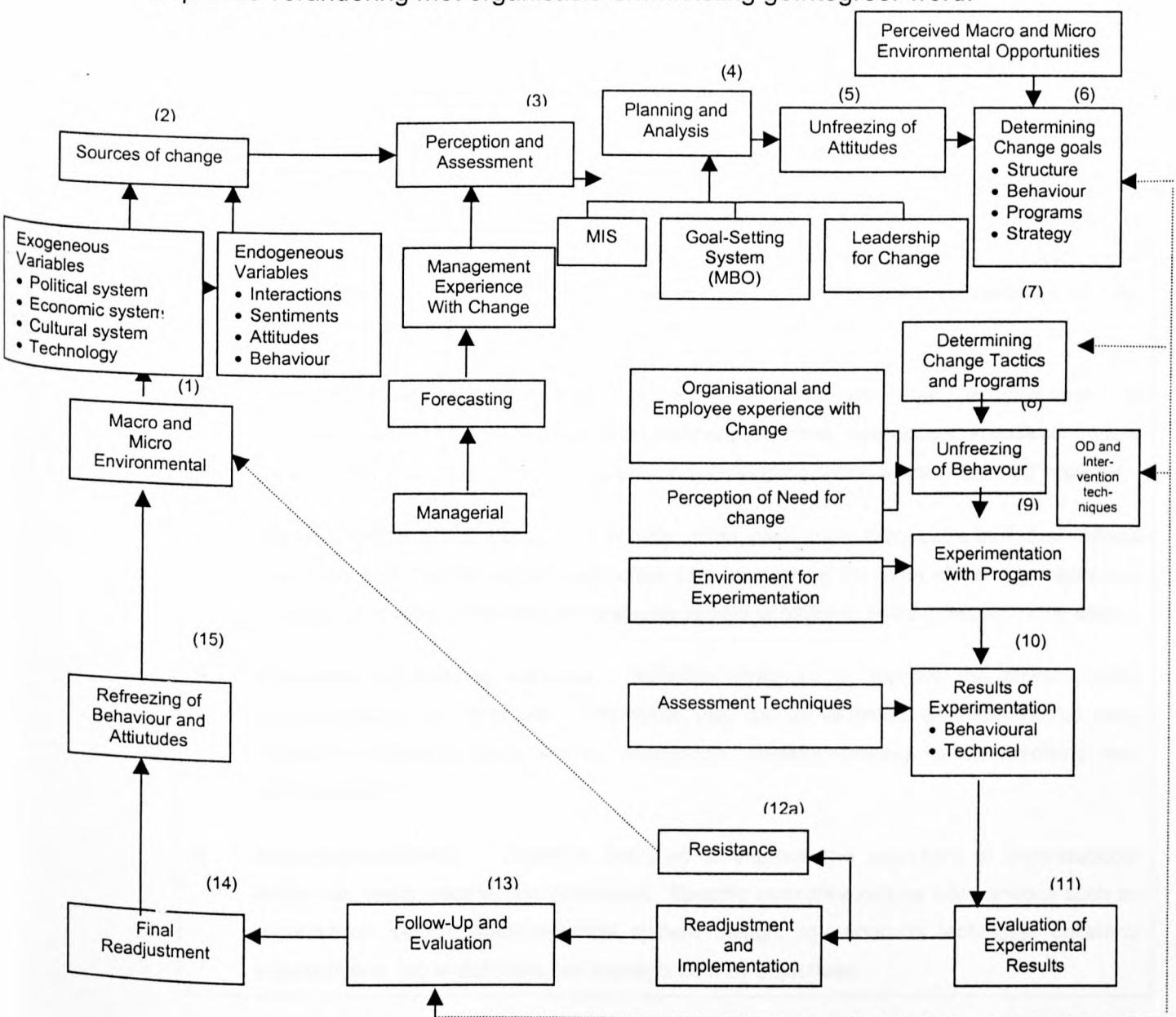
Die agt stappe in die veranderingsproses is soos volg:

- Die eksterne omgewing se eise in terme van geleenthede en bedreigings moet bepaal word.
- Die organisasie het sterk en swak punte wat sy vermoë om te presteer beïnvloed.
- Die organisasie se passing met die omgewing is goed, gemiddeld of swak en moet bepaal word.
- Probleme moet geïdentifiseer word in areas waar daar nie goeie passing is nie.
- Alternatiewe strategiese oplossings moet die passing verbeter.
- Die strategie word geïmplementeer.
- Resultate verseker beter passing tussen organisasie en omgewing.

Volgens Michael *et al.* (1981:136-41) kan veranderingstegnieke in twee groepe verdeel word, naamlik individu- en organisasie-georiënteerde tegnieke:

- Die individu-georiënteerde tegnieke is veral gedragsmodifikasie, doelwitbestuur en bestuursontwikkeling.
- Die organisasie-georiënteerde tegnieke sluit in organisasie-ontwikkeling, bestuursoudit en kontrolesiklus.

Hodge en Anthony (1979:388) het 'n model ontwikkel waar die proses van beplande verandering met organisasie-ontwikkeling geïntegreer word.



Figuur 9.2: GEÏNTEGREERDE PROSES VIR ORGANISASIE-ONTWIKKELING EN BEPLANDE VERANDERING (Hodge & Anthony, 1979:388)

Buller (1990:44) verwys na 11 organisasie-ontwikkelingstegnieke wat met strategiese bestuursaktiwiteite geïntegreer kan word, wat soos volg uiteengesit word:

Tabel 9.1: ORGANISASIE-ONTWIKKELINGSAKTIWITEITE WAT MET STRATEGIESE BESTUUR GEÏNTEGREER WORD (Buller, 1990:44)

1. **Diagnostic activities:** Fact-finding activities designed to assess the state of the organisation using "hard" and "soft" data. The usual methods for obtaining data are interviews, surveys and diagnostic or "sensing" meetings (*group interviews with representatives of key organisational constituents for the purpose of identifying and discussing major issues*).
2. **Team building activities:** Activities designed to improve the effectiveness of teams. Activities include task-related issues such as setting goals and determining how they will be accomplished, solving task-related problems, and developing task-related skills; or interpersonal issues such as improving communications, resolving conflicts, and developing interpersonal skills. The role-analysis technique may be a particular tool for clarifying roles in the team.
3. **Intergroup activities:** Activities designed to improve the effectiveness of interdependent groups. The focus is on resolving conflicts, increasing communication and co-ordination, identifying common goals, and developing better ways of working together.
4. **Survey-feedback activities:** An activity, often used as a diagnostic tool, that utilises interviews and questionnaires to generate data concerning the state of the organisation or a particular problem, then actively engages people in problem solving based on the data.
5. **Education and training activities:** Activities designed to improve the abilities, skills and knowledge of individuals. The focus may be on technical or interpersonal skills related to planning, goal setting, leadership, decision-making, problem-solving and communication.
6. **Structural activities:** Activities designed to improve the alignment of organisational structures, tasks, people, and processes. Specific examples include interventions such as organisation design, socio-technical system design, role-analysis technique, collateral organisations, job enrichment and management by objectives.

7. **Process-consultation activities:** A consulting mode in which the client is given insight into human processes in organisations and taught skills in diagnosing and managing them. Primary emphasis is on processes of leadership, communications, decision-making, and group and intergroup dynamics.
8. **Coaching and counselling activities:** Activities in which the consultant or other organisation members work with individuals to help them define learning goals, learn how others see their behaviour, and learn new modes of behaviour. A central feature of this activity is the provision of none-evaluative feedback to the person being counselled.
9. **Life- and career-planning activities:** Activities that enable individuals to focus on their life and career objectives and the means for achieving them. Structured activities help the individual to identify objectives, evaluate strengths and weaknesses, and assess training needs.
10. **Open-system planning:** A structure process for environmental assessment and development of the organisation's mission statement. The top-management team develops scenarios regarding present and future expectations and demands of environmental domains. These scenarios help decision-makers consider various alternatives for moving the "what is" to "what should be".
11. **Action research:** The process of systematically collecting information on an organisational goal or need, feeding the information back to organisation members, taking action based on the information data.

Buller (1990:45) bied 'n uiteensetting van die integrering tussen strategiese bestuursaktiwiteite en organisasie-ontwikkelingsaktiwiteite aan. Volgens die skrywer kan die toepassing van organisasie-ontwikkelingsaktiwiteite en -tegnieke die kwaliteit en effektiwiteit van strategiese bestuur aanvul en help verseker.

Tabel 9.2: INTEGRERING VAN STRATEGIESE BESTUUR EN ORGANISASIE-ONTWIKKELING (BULLER, 1990:45)

STRATEGIESE BESTUURSAKTIWITEIT	ORGANISASIE-ONTWIKKELINGSAKTIWITEIT
Skep klimaat vir gereedheid	Diagnose Opname Spanbou
Strategie formulering	Dianose Oop-stelsel beplanning Opname-terugvoer Spanbou
Strategie Implementering	Diagnose Sosio-tegnologiese stelselontwerp Rolontledings Spanbou Opleiding en ontwikkeling Opnameterugvoer Kollektiwiteit Aksie-navorsing
Bestuur organisasie afname	Diagnose Intergroepaktiwiteite Rolontleding Kollektiwiteit Opname-terugvoer
Ontwikkel leierskapvaardighede	Lewe- en loopbaanbeplanning Afrigting en adviseer Opleiding en ontwikkeling Proseskonsultasie

Buller (1990:45) verduidelik die integrering van strategiese bestuursaktiwiteite en organisasie-ontwikkelingsaktiwiteite soos volg:

- Skepping van gereedheid van die organisasie vir verandering, met verwysing na:
 - Die emosionele gereedheid om met die onsekerheid wat verandering meebring saam te leef en afskeid te neem van vroeëre praktyke.
 - Die vaardighede en vermoë van die organisasie om te verander en die kapasiteit om die verandering te bestuur.

- Strategie-formulering het in die verlede meer op die inhoud van besluitneming gefokus as op die belangrikheid van die prosesdimensies en deelname van rolspelers daarin, te wete:
 - Met die ontwerp van die formuleringsproses moet aandag gegee word aan wie betrokke gaan wees en die wyse waarop besluite geneem sal word. Die insluiting van menslike-hulpbron-en organisasie-ontwikkelingpersoneel is noodsaaklik.
 - Die menslike-hulpbronspesialiste sal let op bestuurstyl, kommunikasieprosesse, en personeel aan strategiese planne koppel.
 - Die organisasie-ontwikkelingspesialiste sal die strategiese formuleringsproses fasiliteer en groepeffektiwiteit optimeer.
- Strategie-implementering het in die verlede minder aandag gekry as strategieformulering, en is in baie gevalle onsuksesvol weens die menslike faktor. Dit is veral die rol van organisasie-ontwikkelingspesialiste wat 'n groot verskil kan maak, te wete:
 - Die toepassing van organisasie-ontwikkelingstegnieke en -praktyke is van groot waarde waar die oorgang tussen huidige posisie en toekomstige verlangde posisie gemaak moet word. Die visie van die toekoms is nie alleen goed genoeg nie en 'n sistematiese beplande proses word benodig.
 - Organisasie-ontwikkelingstegnieke is veral waardevol in die agt stappe vir implementering van verandering soos uiteengesit deur Kimberley en Quinn, soos aangehaal in Buller (1990:47-48), naamlik:
 - Diagnoseer spanning sistematies.
 - Evalueer die organisasie se spesifieke vaardighede.
 - Ontwikkel en demonstreer ondersteuning.
 - Pas aan by iteriese veranderinge in die proses.
 - Benut deelname toepaslik.

- Moniteer en hou mense aanspreeklik vir die bestuur van verandering.
- Ontwerp strukture om die verandering te ondersteun.
- Die bestuur van die organisasie-afnamefase in die lewensiklus van 'n organisasie vereis organisasie-ontwikkelingsaktiwiteite om die veelvoudigheid van probleme kenmerkend van dié fase te bestuur, insluitende konflik, spanning, wantroue, swak kommunikasie en personeelomset. Dit is veral die diagnostiese en opname-tegnieke, sowel as spanbou en groepfunksioneringsaktiwiteite, wat noodsaaklik is.

Samesmeittings en oornames word gereeld in die afnamefase benut vir strategiese posisionering, maar 'n groot persentasie is nie op die langtermyn suksesvol nie. Nie alleen moet organisasies aandag gee aan die strategiese, finansiële en wetlike aspekte nie, maar daar moet veral ook aandag aan die kulturele passing gegee word. Menslike-hulpbronaspekte is die bron van groot spanning en angs. Spesifieke organisasie-ontwikkelingstegnieke kan benut word om die balans tussen behoud en integrering van afsonderlike organisasiekulture te bewerkstellig.

Ontwikkeling van leierskapvaardighede is sentraal in die suksesvolle strategieformulerings- en -implementeringsprosesse. Dit sluit aan by die mening van Bennis en Nanus, soos aangehaal in Buller (1990:50), dat leiers van vandag oor transformatiewe eienskappe moet beskik:

“The capacity to move organisations from current to future states, create visions of potential opportunities for organisations, instil within employees commitment to change and instil new cultures and strategies in organisations that mobilise and focus energy and resources, the ability to create and focus energy on a vision (that is, a desired future state of the organisation), the ability to communicate that vision to organisation members through the conscious use of actions and symbols, the capacity to build trust through consistent and tireless adherence to values, the capacity to develop self-awareness and positive self-regard, and the creation of an atmosphere for continual organisational learning.”

Verskeie skrywers, insluitende Christensen *et al.* (1982:95), Mintzberg en Walters (1985:270) en Mintzberg en Quinn (1991b:14-19), se sienings kom ooreen dat daar 'n aantal belangrike kriteria is waaraan 'n effektiewe strategiese program vir bestuur van verandering moet voldoen, naamlik:

- Duidelik bereikbare doelwitte.
- Buigsame maar duidelike plan van aksie.
- Gefokusde en gekoördineerde uitvoering met klem op die visie en doelwitte.
- Leierskapverbintenis en pro-aktiewe beplanning.

Opsommend kan dit gestel word dat die komponente van strategiese bestuur (*doelwitte, aksies, ensovoorts*) tydens die formulering van die program vir bestuur van verandering by die komponente van organisasie-ontwikkeling (*leierskap en visie, ensovoorts*) integreer behoort te word.

3. INTEGRERING VAN DIE PROSES VAN STRATEGIESE BESTUUR MET DIE BESTUUR VAN ORGANISASIEKULTUUR

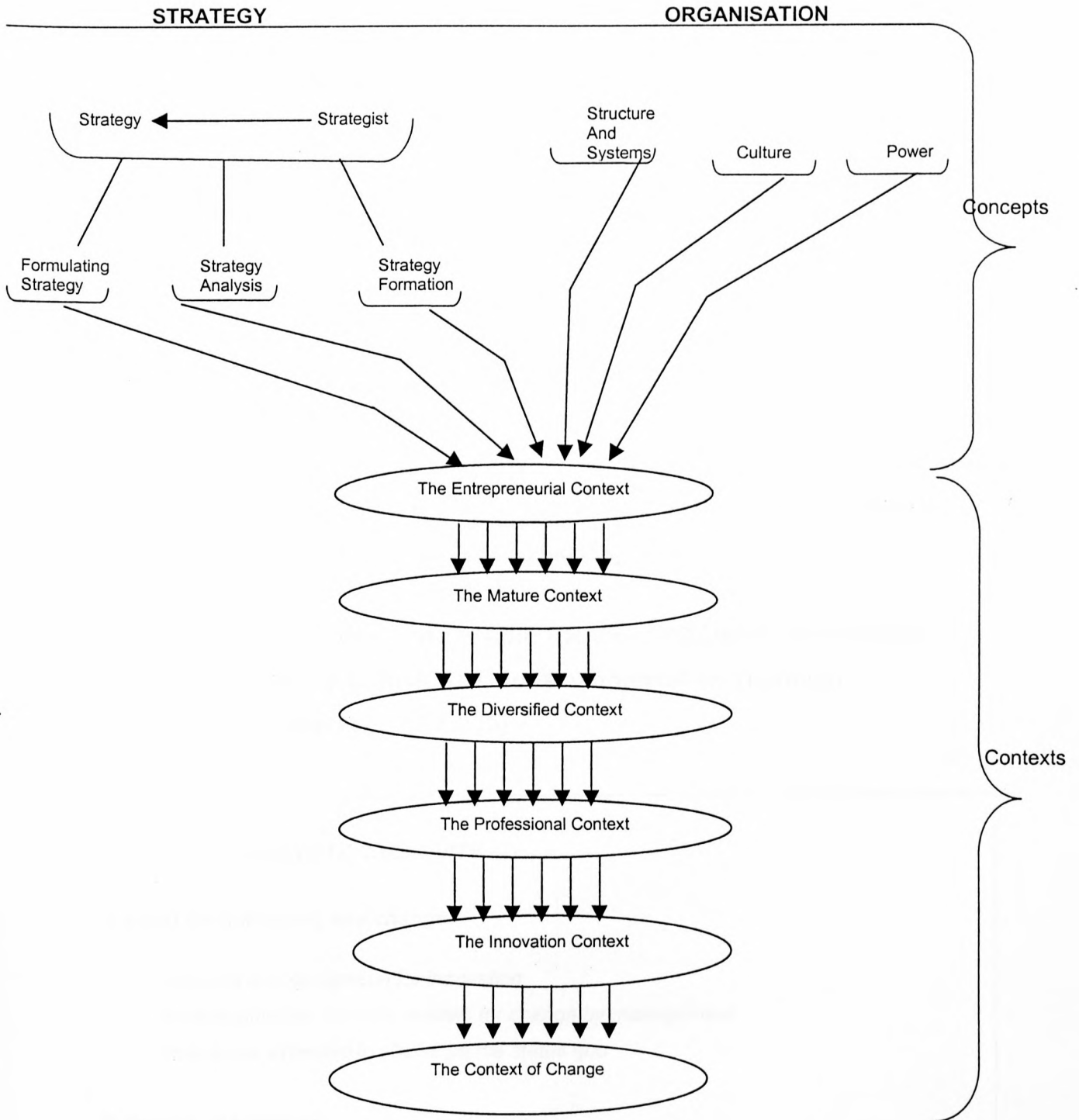
“The study indicates that entrenched cultural values which are inconsistent with planning impose a substantial negative effect on the likelihood of planning initiation. Hence, it would appear that for planning to begin, certain cultural values need to be absent and it would seem inherently logical that other values would have to be present. This implies that the instigation of a planning effort is culturally dependent and that managements, initiating planning, should be aware not only of the complexities of planning but also be conversant with the intricacies of organisation culture.” (Harris,1999:124)

O'Reilly en Tushman, soos aangehaal in Tushman & Anderson (1997:200), plaas groot klem op die benutting van organisasiekultuur vir strategiese voordeel, innovasie en bestuur van verandering in hulle verwysing na navorsing wat deur Kotter en Heskett (1992) uitgevoer is, en som hulle bevindinge soos volg op:

“... research shows that even contextually or strategically appropriate cultures will not promote excellent performance over long periods unless they contain norms and values that help firms adapt to a changing environment.”

Mintzberg et al. (1991b:xvii) is van mening dat strategiese bestuur en organisasiekultuur in die praktyk geïntegreerd gehanteer moet word:

“... as in reality, formulation and implementation are intervened as complex interaction processes in which politics, values, organisational culture and management styles determine or constrain particular strategic decisions. And strategy, structure and systems mix together in complicated ways to influence outcomes.” (Mintzberg et al., 1991b:xvii)



Figuur 9.3: GEÏNTEGREERDE PROSES VIR BESTUUR VAN VERANDERING
(Mintzberg et al., 1991b:xviii)

Uit die diagram van Mintzberg *et al.* (1991b:xiii) is dit duidelik dat nie alleen die verskillende *konsepte (strategiese ontleding en formulering, strukture, stelsels, kulture en mag)* nie net geïntegreerd benader moet word nie, maar ook in direkte verhouding tot die toepaslike konteks geplaas moet word (*entrepreneuriese, volwasse, diverse, professionele, innoverende en veranderingskonteks*).

O'Reilly en Tushman, soos aangehaal in Tushman en Anderson (1997:205) beklemtoon dat die koppeling tussen strategie-implementering in organisasiekultuur van groot belang is vir die suksesvolle bestuur van verandering in organisasies. Die norme wat innovasie en verandering bevorder, word deur die skrywers soos volg opgesom:

Tabel 9.3: NORME WAT INNOVASIE EN VERANDERING BEVORDER
(O'Reilly & Tushman, soos aangehaal in Tushman
& Anderson, 1997:205)

<p>NORMS THAT PROMOTE CREATIVITY</p> <p>Support for risk taking and change</p> <p><i>Rewards and recognition for innovation</i></p> <p><i>Positive attitudes and role models for change by management</i></p> <p><i>People are expected to challenge the status quo</i></p> <p>Tolerance of mistakes</p> <p><i>Mistakes are accepted as normal part of the job</i></p> <p><i>People are given the freedom to make changes</i></p> <p><i>'It's better to be safe than sorry' is not an accepted practice</i></p>
--

NORMS THAT PROMOTE IMPLEMENTATION

Effective group functioning

Teamwork is emphasised

People share common goals

Information is shared openly

Speed of action

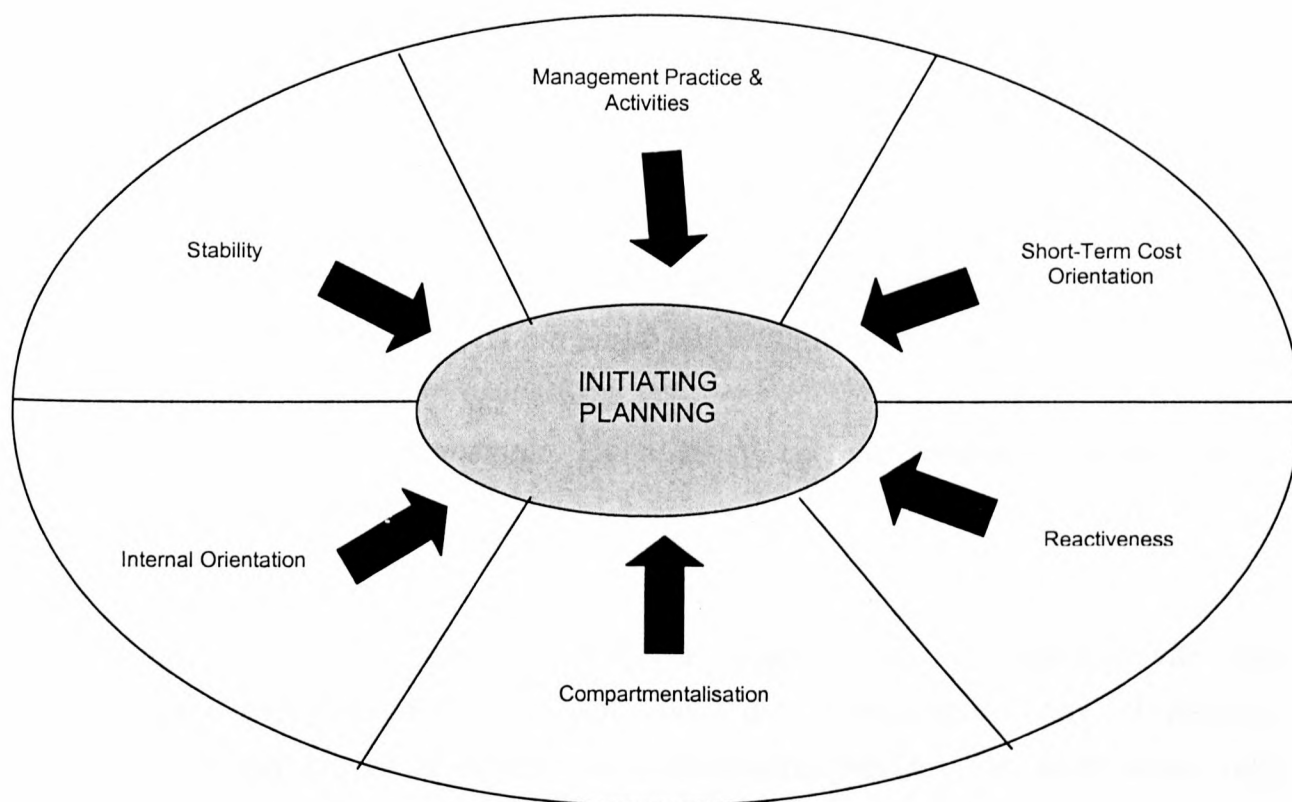
Decisions are made quickly

Flexibility and adaptability are emphasised

Sufficient autonomy is given to insure implementation

Verskeie skrywers oor beplande verandering, organisasiekultuur en implementering is dit eens dat organisasiekultuur en gevestigde waardes óf belemmerend óf ondersteunend in die implementering van verandering kan wees, insluitende Piercy (1992), McDonald (1992), Hoskin en Wood (1993), Gray (1986), Harris (1996a en 1999), Judson (1990), Ott (1989), Sathe (1983), Smircich (1983b), Weick (1985), Weiner (1988), Saker en Speed (1992) en Ogbonna (1993).

Harris (1999:121) het uit navorsing bevind dat ses kulturele waardes die beplannings- en implementeringsproses vir verandering beïnvloed. Hierdie waardes word soos volg voorgestel :



Figuur 9.4: GEVESTIGDE WAARDES WAT BEPLANDE VERANDERING BEÏNVLOED (Harris, 1999:121)

4. INTEGRERING VAN PROSESSE VIR DIE BESTUUR VAN VERANDERING VANUIT 'N OOP-STELSEL-PERSPEKTIEF

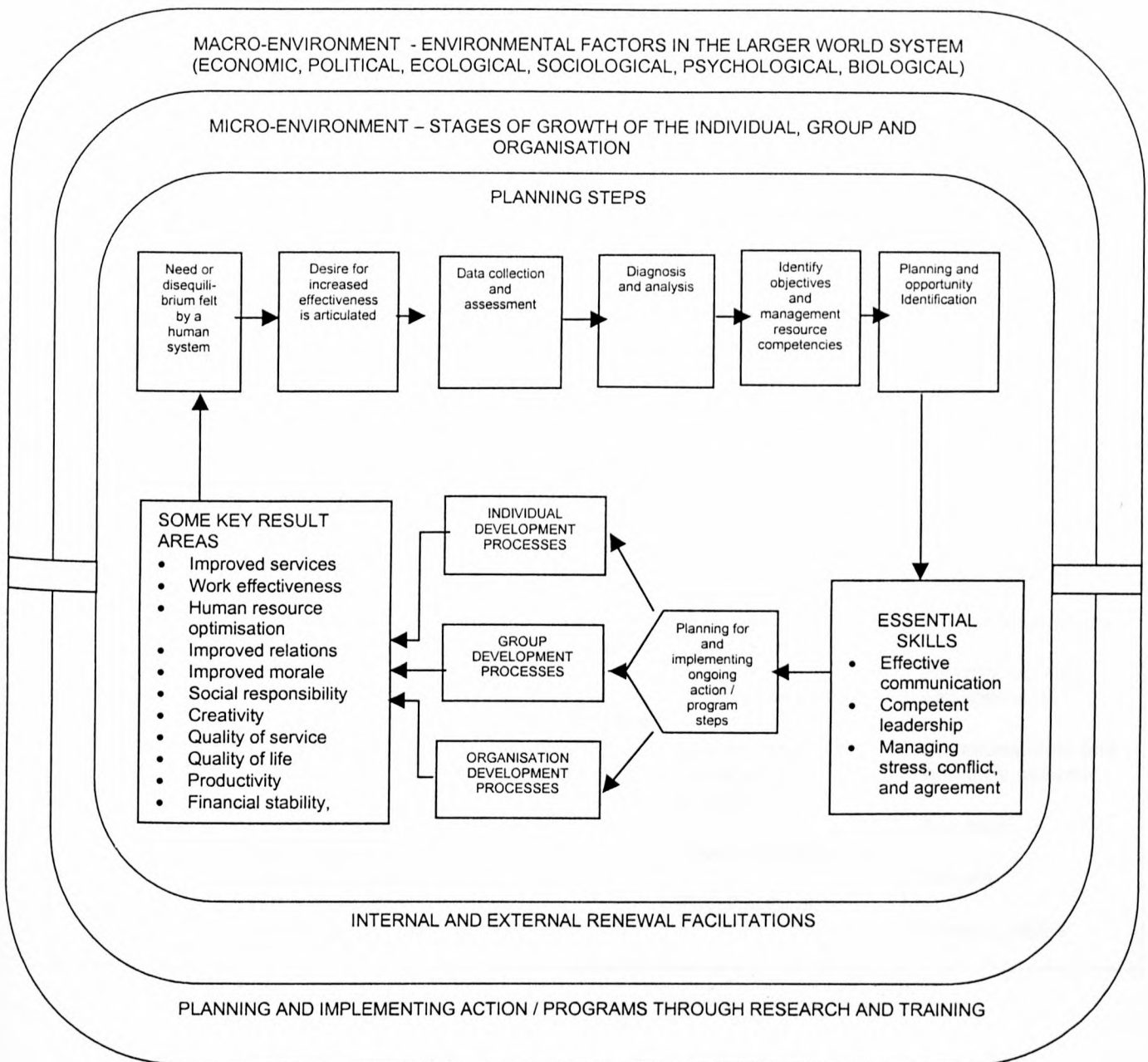
Verskeie skrywers, naamlik Tushman en Anderson (1997), Katz en Kahn (1966), Weick (1969), March en Simon (1959), Peters en Waterman (1982), Leavitt (1965), Tichy (1983), Miles en Snow (1994), Miller (1993), Greshov (1989), Buller (1990) en Howard (1992), integreer die strategiese bestuursproses met organisasie-ontwikkelingsprosesse om verandering te bestuur vanuit die perspektief dat die organisasie as 'n oop stelsel beskou word. Die oop stelsel beskik volgens Tushman en Anderson (1997:35–115) oor onder meer die volgende eienskappe:

- Interne interafhanklikheid (*verandering in een komponent het gevolg in 'n ander komponent*).
- Kapasiteit vir terugvoer (*inligting oor inset, proses en uitset kan kontrole verhoog*).
- Ekwilibrium (*gebeure in een komponent wat die balans versteur in die organisasie het 'n teenreaksie tot gevolg om die balans te herstel*).
- Ekwifinaliteit (*daar is nie slegs een regte manier nie – verskeie maniere kan tot dieselfde resultate lei*).
- Aanpassing (*konstante aanpassing by die eksterne omgewing is noodsaaklik*).

Lippitt (1982:80) het 'n model vir bestuur van verandering van die oop-stelsel-perspektief ontwikkel, wat die komponente van strategiese beplanning sowel as organisasie-ontwikkeling bevat. Dit word soos volg uiteengesit:

- Makro-en-mikro omgewingsfaktore.
- Duidelike beplanningstappe wat diagnosering, doelwitstelling en vaardigheidsverbeterings insluit.
- Veranderingsprogramme wat op die individu, groep en organisasie gefokus is.
- Interne en eksterne fasiliteerders, navorsing en ontwikkeling.

Hierdie model word soos volg voorgestel:



Figuur 9.5: MODEL VIR STELSELVERNUEWING MET INTEGRERING VAN STRATEGIESE BEPLANNING EN ORGANISASIE-ONTWIKKELINGSAKTIEWEITE (Lippitt, 1982:80)

Nadler en Tushman, soos aangehaal in Tushman en Anderson (1997:166), toon aan dat die ontleding van enige organisasie die kongruensie van vier komponente behoort in te sluit, naamlik die taak of werk self, die individu, die formele organisasie en die informele organisasie. Die skrywers som die strategiese komponente soos volg op:

Tabel 9.4: DIE VIER ORGANISASIEKOMPONENTE (Nadler & Tushman soos aangehaal in Tushman & Anderson, 1997:166)

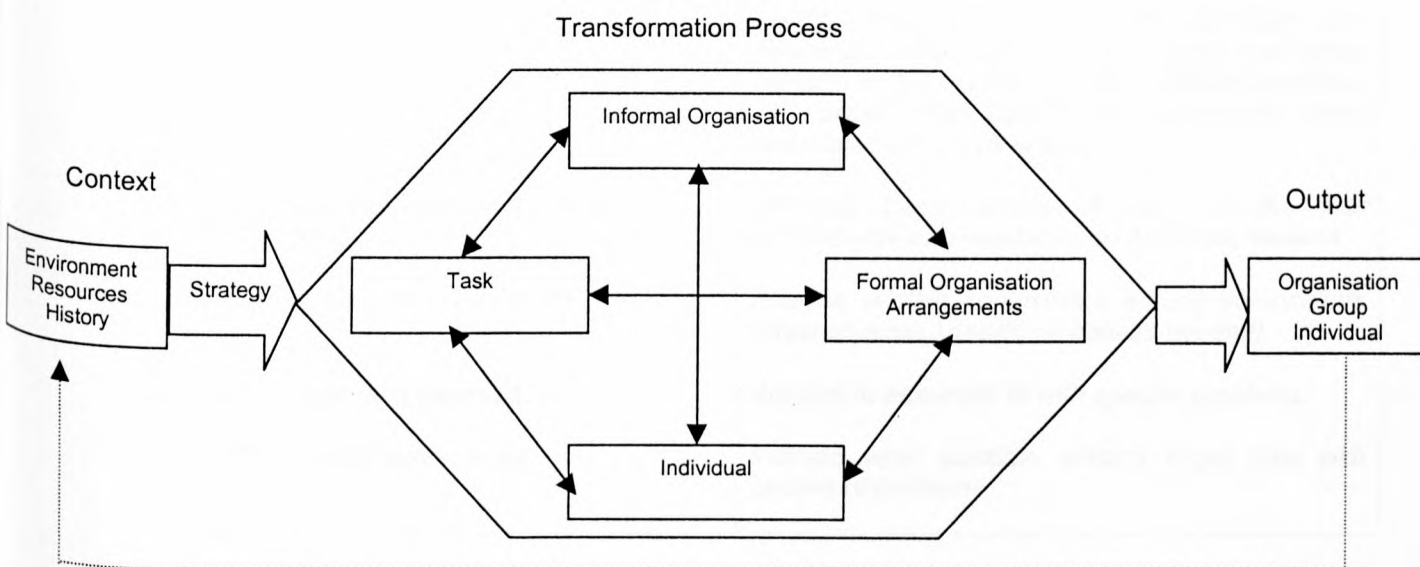
Component	Task	Individual	Formal Organisational Arrangements	Informal Organisations
<i>Definition</i>	<i>The basic and inherent work to be done by the organisation and its parts</i>	<i>The characteristics of individuals in the organisation</i>	<i>The various structures, processes, methods that are formally created to get individuals to perform tasks</i>	<i>The emerging arrangements including structures, processes, relationships</i>
<i>Critical Features of each Component</i>	<i>Degree of uncertainty associated with the work, including such factors as interdependence and routine</i> <i>Types of rewards the work inherently can provide</i> <i>Constraints on performance demands inherent in the work (given a strategy)</i>	<i>Knowledge and skills individuals have</i> <i>Individual needs and preferences</i> <i>Perceptions and expectancies</i> <i>Background factors</i> <i>Demography</i>	<i>Grouping of functions, structure of units</i> <i>Co-ordination and control mechanisms</i> <i>Job design</i> <i>Work environment</i> <i>Human resource management systems</i> <i>Reward system.</i> <i>Physical location</i>	<i>Leader behaviour</i> <i>Norms, values</i> <i>Intragroup relations</i> <i>Intergroup relations</i> <i>Informal working arrangements</i> <i>Communication and influence patterns</i> <i>Key roles</i> <i>Climate</i> <i>Power, politics</i>

Nadler en Tushman, soos aangehaal in Tushman en Anderson (1997:168) het die konsep ontwikkel van kongruensie tussen komponente van die organisasie, teen die agtergrond van die organisasie as 'n oop sisteem.

Hierdie model het as uitgangspunt die integrering van organisatoriese en menslike stelsels.

"In our model, which views the organisation as a system, the components themselves are less important than the relationships among them – and more importantly, the ways in which those relationships affect output. At any given time, each organisational component maintains some degree of congruence with each of the others. The congruence between two components is defined as the degree to which the needs, demands, goals, objectives, and/or structures of one component are consistent with the needs, demands, goals, objectives, and/or structures of another component. Congruence, therefore, is a measure of how well pairs of components fit together."

Nadler en Tushman, soos aangehaal in Tushman en Anderson (1997:169), het 'n model ontwikkel waardeur organisasies ontleed en transformasies bestuur kan word. Hierdie model word deur die skrywers soos volg voorgestel:



Figuur 9.6: 'N KONGRUENSIEMODEL VIR DIE DIAGNOSERING EN VERANDERING VAN ORGANISASIEGEDRAG (Nadler & Tushman, soos aangehaal in Tushman & Anderson, 1997:169)

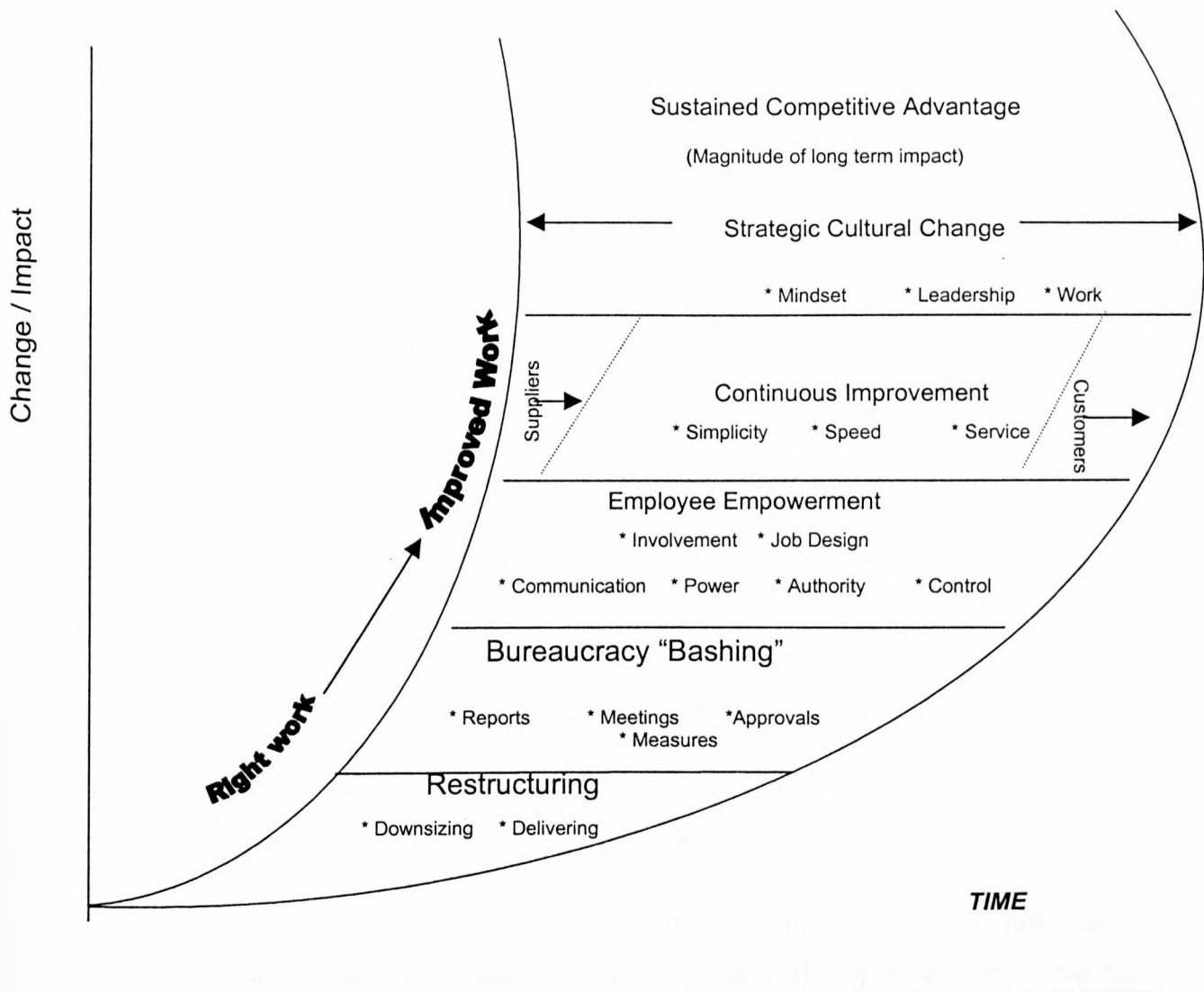
Die proses van transformasie word deur Nadler en Tushman, soos aangehaal in Tushman en Anderson (1997:170) beskryf as die uitvoering van agt stappe:

Tabel 9.5: STAPPE IN DIE ONTLEDING VAN BEHOEFTE AAN ORGANISATORIESE VERANDERING (Nadler & Tushman, soos aangehaal in Tushman & Anderson, 1997:170)

Step	Explanation
1. <i>Identify symptoms</i>	<i>List data indicating possible existence of problems.</i>
2. <i>Specify input</i>	<i>Identify the system. Determine nature of environment, resources and history.</i>
3. <i>Identify output</i>	<i>Identify data that defines the nature of output at various levels (individual, group / unit, organisation) – should include desired output (from strategy) and actual output being obtained.</i>
4. <i>Identify problems</i>	<i>Identify areas where there are significant and meaningful differences between desired and actual output. To the extent possible, identify penalties, i.e. specific costs (actual and opportunity costs) associated with each problem.</i>
5. <i>Describe components of the organisation</i>	<i>Describe basic nature of each of the four components with emphasis on its critical features.</i>
6. <i>Assess congruence (fit)</i>	<i>Analyse relative congruence among components (draw on more specific models as needed).</i>
7. <i>General hypothesis</i>	<i>Analyse to associate fit with specific problems.</i>
8. <i>Identify action steps</i>	<i>Indicate what possible actions might deal with causes of problems.</i>

5. PROSES VAN ORGANISASIE-HERINGENIEURING

Volgens Beatty en Ulrich (1991:23) omvat die proses van organisasieheringenieuring (*"re-engineering"*) vyf stappe wat die prosesse van beplande verandering en organisasie-ontwikkeling integreer. Die proses word deur die skrywers skematies soos volg voorgestel:



Figuur 9.7: DIE PROSES VIR DIE HERINGENIEURING VAN ORGANISASIES (Beatty & Ulrich, 1991:23)

Die vyf stappe van organisasie-heringenieurings word deur Beatty en Ulrich (1991:21-30) soos volg beskryf:

- **Stap een: Herstrukturering**

Hierdie proses kan organisatoriese regstellings, personeelvermindering, struktuuraanpassings, vermindering van organisasievlakke, skepping van besigheidseenhede, ensovoorts, insluit. Die eise wat dit aan leiers stel is groot. Beatty en Ulrich (1991:21) stel dit soos volg:

"The leadership requirement during restructuring is clear: have courage to make difficult decisions fairly and boldly. No one likes to take away jobs. It will not lead to great popularity or emotional attachment of employees. However, leaders who face a renewal change challenge must act. They must implement a process that ensures equity and due cause to employees. By so doing, leaders start the renewal process by turning around an organisation through restructuring."

- **Stap twee: Burokratiese stroombelyning**

Daar word van alle onnodige rondslomp, goedkeurings, vergaderings, beleid en prosedures ontslae geraak, of aksies geneem om dit te vereenvoudig. Die doel is om die werklading in lyn met die verminderde personeelgetalle te bring en produktiwiteit te verhoog. Die ouditering van werksprosesse is noodsaaklik ten einde te bepaal watter aksies verbeter, behou of geskrap moet word.

- **Stap drie: Bemagtiging van personeel**

Personeel moet bemagtig word deur kommunikasielyne met bestuur te verkort, deelname aan besluitneming te verhoog en werksplanne daar te stel. Mag en gesag moet nie deur posisie en status bepaal word nie, maar moet deur vertroue en kundigheid verdien word. Beatty en Ulrich (1991:27) stel dit soos volg:

"Traditional models of power and authority came from position and status. Power and authority in a renewing organisation should come from relationships, trust, and expertise. Empowerment is a movement away from leader and expert problem solving to a system where everyone is continuously involved in improving the organisation in order to leverage its competitive advantage through speed, simplicity, and service. Leaders must learn that sharing power builds a capacity to change, commitment, and competitiveness."

- **Stap vier: Volgehoute verandering**

Die bemagtiging van personeel lei tot hulle verbintenis, wat in langtermyn-prosesse van personeeldeelname vasgelê moet word. Probleemidentifisering en -oplossing is belangrike tegnieke by volgehoute veranderinge. Die filosofie van diens aan kliënte deur spoed en eenvoudige werksprosesse moet die dryfkrag agter volgehoute verandering wees.

- **Stap vyf: Kulturele verandering**

Fundamentele organisasiekultuurverandering is wanneer personeel se denkpatrone oor die organisasie, kliënte en werk verander. Die proses verg egter sterk leierskap en is tydsaam:

"In the re-energised organisation, every leader would be judged by his ability to persevere, and how strong an advocate he is of the new culture. But it is also necessary that he exhibits tolerance since culture changes require time to take effect. More importantly a leader must constantly and demonstratively be a model and a cheerleader of the culture he hopes to implement."

(Beatty & Ulrich, 1991:27)

Volgens die skrywers moet gevestigde organisasies die uitdaging van verandering aanvaar en verander. Organisasies sal oor 'n duidelike visie moet beskik en hulle organisasiekultuur moet aanpas. Die leiers moet elke proses in terme van die waarde wat dit toevoeg vir kliënte ontleed, gemeenskaplike visie en waardes beklemtoon, kliënte-ingesteldheid by almal uitbou en kostebewustheid, aanpasbaarheid, inisiatief, aanspreeklikheid en spanwerk vestig. Leiers moet die verlangde gedrag demonstreer en bydraes deur personeel erken om volgehoute verandering te bewerkstellig.

Beatty en Ulrich (1991:16-30) het uit hulle navorsing bevind dat vier beginsels deur bestuurders van gevestigde organisasies toegepas behoort te word indien hulle suksesvolle veranderinge wil teweegbring. Volgens die skrywers sal gevestigde organisasies suksesvol verander indien:

- Organisasies 'n kliënte-perspektief ontwikkel en op kliënte behoeftes sal fokus waar aanpassing deur eksterne eise interne verandering sal dikteer.
- Organisasies hulle kapasiteit vir verandering verhoog deur strategie-aanpassing, simbiose en responsiwiteit.
- Organisasies hulle harde- en sagteware binne die organisasie aanpas, waar hardeware verwys na strategie, struktuur, stelsels, ensovoorts, en sagteware na pesoneelhouding en gedrag.
- Organisasies personeel bemagtig om as leiers op alle vlakke te kan optree.

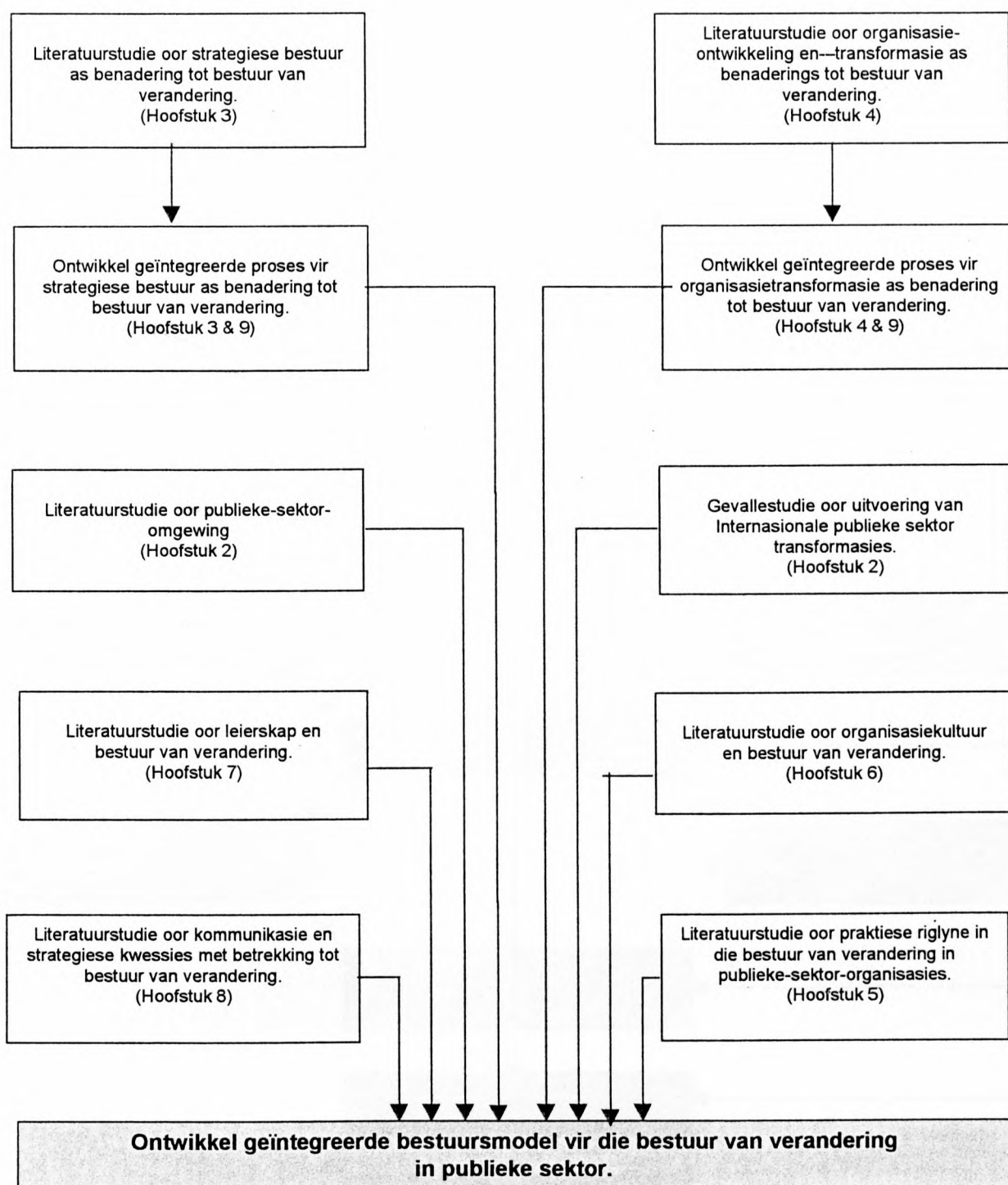
6. GEÏNTEGREERDE BESTUURSMODEL VIR DIE BESTUUR VAN VERANDERING IN DIE PUBLIEKE SEKTOR

6.1 Inleiding

Vanuit die ontleding van die onderskeie bydraes van skrywers en navorsers oor die vele belangrike aspekte van die bestuur van verandering en die gevolgtrekkings wat skrywers daaruit kon maak, soos in die onderskeie hoofstukke uiteengesit, is ooreenstemmende en aanvullende stappe en fases van die prosesse ondersoek en het die skrywer 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering in die publieke sektor daaruit ontwikkel.

Die skrywer het 'n strategiese bestuursproses saamgestel wat die sienings van die verskeidenheid skrywers oor die onderwerp verteenwoordig, waarna die skrywer 'n organisasietransformasieproses ontwikkel het wat verteenwoordigend van die siening van die meeste skrywers oor die onderwerp is. Die skrywer het vervolgens die konsolidering en integrering van bogenoemde modelle uitgevoer en bevind dat die geïntegreerde bestuursmodel uit 5 fases en 16 stappe bestaan, wat vervolgens in hierdie hoofstuk behandel word.

Die proses wat die skrywer gevolg het om die geïntegreerde model te ontwikkel kan skematies soos volg voorgestel word:

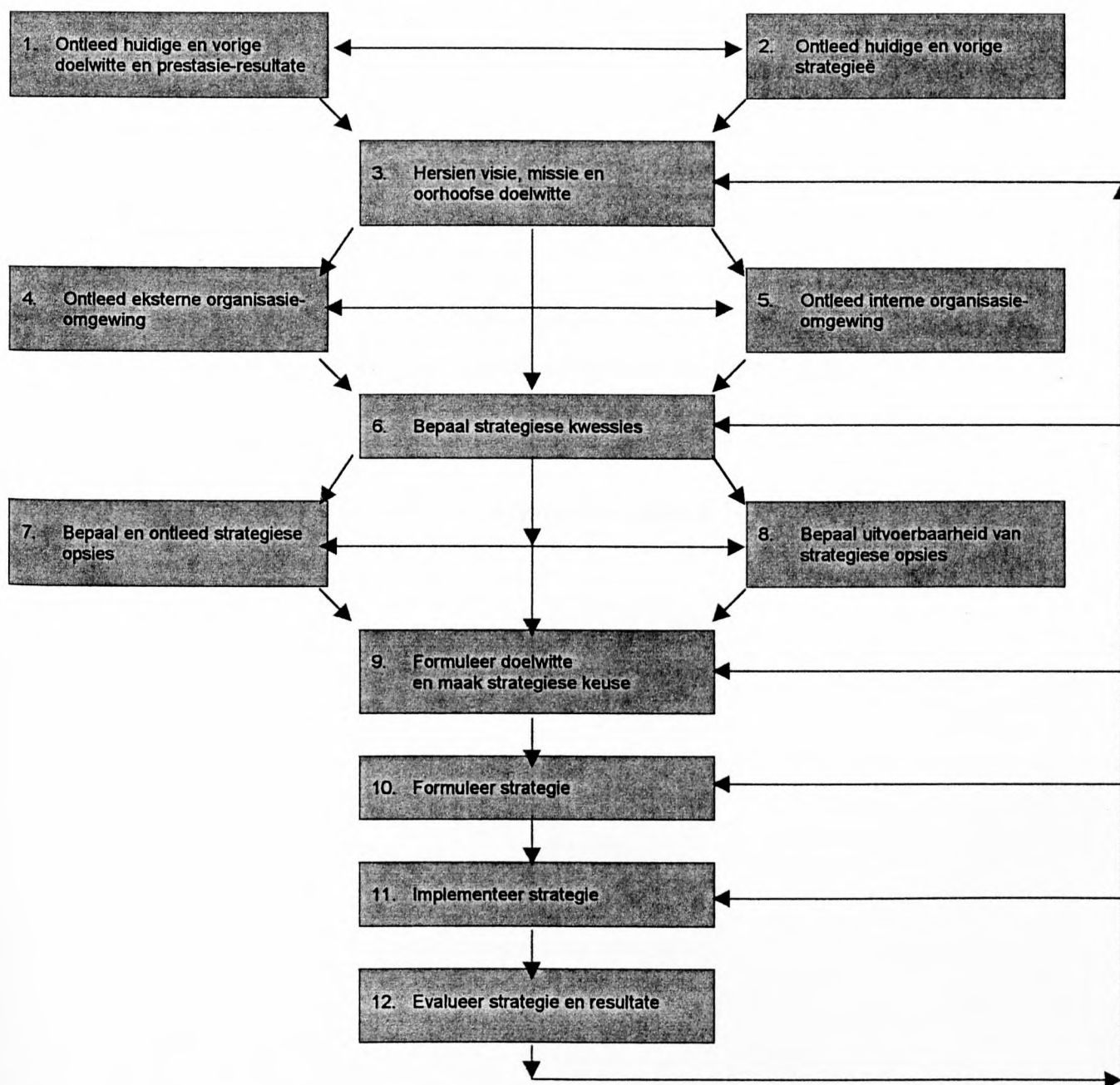


Figuur 9.8: PROSES DEUR DIE SKRYWER GEVOLG OM DIE GEÏNTEGREERDE BESTUURSMODEL VIR BESTUUR VAN VERANDERING TE ONTWIKKEL

6.2 Saamgestelde proses vir strategiese bestuur

Die skrywer het 12 stappe uit die literatuurstudie geïdentifiseer wat die proses van strategiese bestuur omvat. (Sien Hoofstuk 3, punt 9 en Tabel 3.2). Hierdie 12 stappe, soos in Figuur 9.9 skematies voorgestel word, kan in 4 fases verdeel word, naamlik:

- Fase 1 : Strategie-ontleding (stappe 1 – 8)
- Fase 2 : Strategie-formulering (stappe 9 – 10)
- Fase 3 : Strategie-implementering (stap 11)
- Fase 4 : Strategie-evaluering (stap 12)



Figuur 9.9:

12 STAPPE IN SKRYWER SE SAAMGESTELDE PROSES VIR STRATEGIESE BESTUUR

Dit is uit hierdie proses duidelik dat die waarde van strategiese bestuur as benadering tot die bestuur van verandering onder meer daarin geleë is dat omvattende ontledings eers van die organisasie en sy omgewing gedoen moet word alvorens besluite oor die veranderinge wat geïmplementeer moet word, geneem kan word.

6.3 Saamgestelde proses vir organisasietransformasie

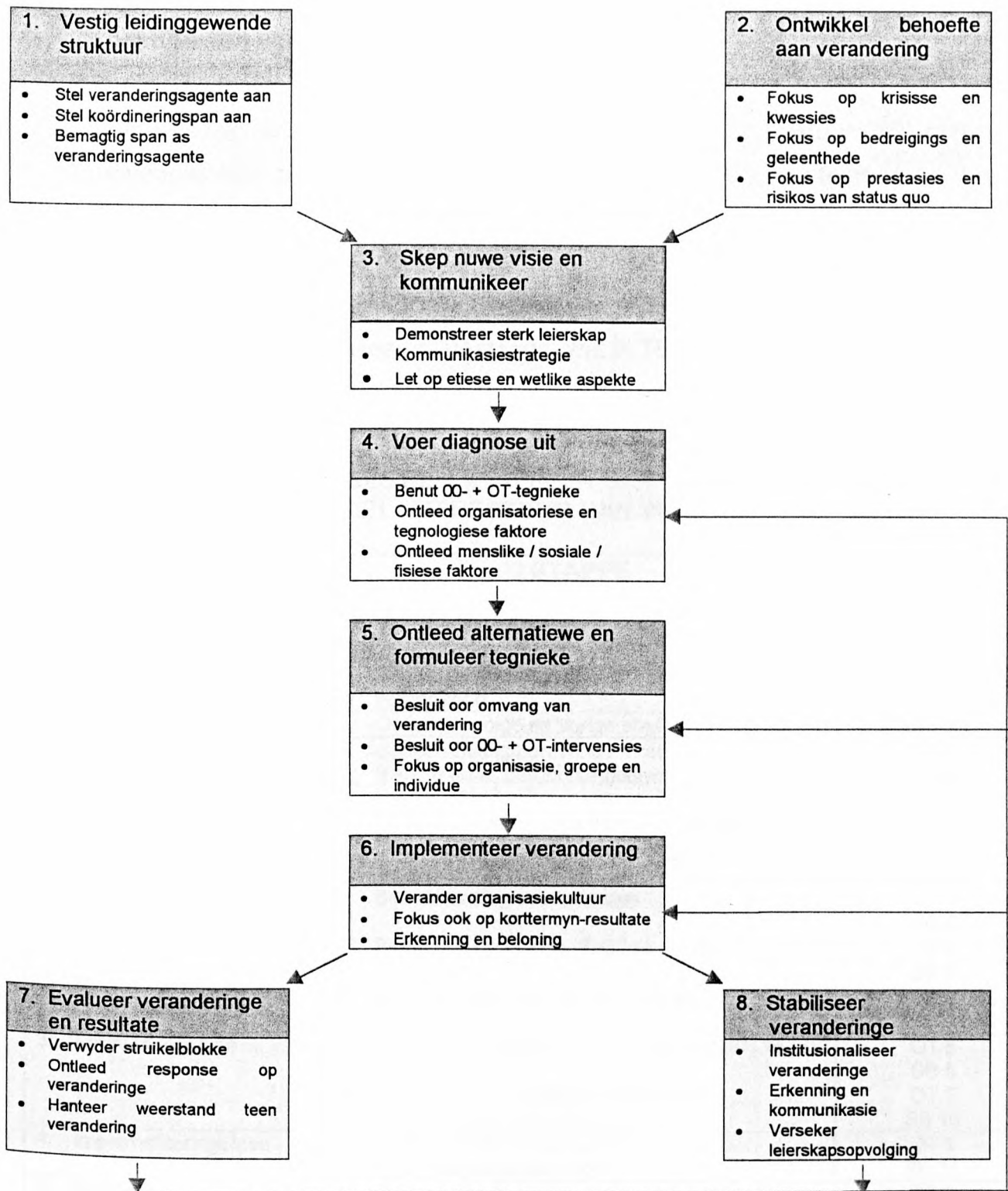
Die skrywer het uit die literatuurstudie (Sien Hoofstuk 4, punt 4, Tabel 4.9) vyf fases en agt stappe geïdentifiseer wat die proses van organisasietransformasie omvat, naamlik:

- Fase 1 : Voorbereidingsfase (stappe 1 – 3)
- Fase 2 : Ontledingsfase (stap 4)
- Fase 3 : Formuleringsfase (stap 5)
- Fase 4 : Implementeringsfase (stap 6)
- Fase 5 : Evaluering- en stabiliseringsfase (stappe 7 & 8)

Hierdie agt stappe word deur die skrywer in Figuur 9.10 skematies voorgestel:



Figuur 9.10 Die stappe in die proses vir organisasietransformasie



Figuur 9.10 : AGT STAPPE IN DIE SKRYWER SE SAAMGESTELDE PROSES VAN ORGANISASIE TRANSFORMASIE

6.4 Fases en stappe in die skrywer se geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering

Die skrywer het sy saamgestelde proses vir strategiese bestuur (SB) met sy saamgestelde proses vir organisasie-ontwikkeling (OO) geïntegreer en, met inagneming van praktiese riglyne uit die literatuurstudie, vervolgens 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering ontwikkel bekend as die Swanepoel Bestuur van Verandering-Model (SBV-model). Die SBV-model bestaan uit 5 fases en 16 stappe, wat in Tabel 9.6 opgesom en in Figuur 9.11 skematies voorgestel word.

Tabel 9.6: 5 VYF FASES EN SESTIEN STAPPE IN SKRYWER SE GEÏNTEGREERDE BESTUURSMODEL VIR BESTUUR VAN VERANDERING (SBV)

FASES	STAPPE	VERWYSING
1. Voorbereidingsfase	1. Vestig leidinggewende struktuur	OT 1
	2. Bepaal gereedheid en ontwikkel behoefte aan verandering	OT 2
2. Ontledingsfase	3. Ontleed huidige en vorige prestasiedoelwitte	SB 1
	4. Ontleed huidige en vorige strategieë	SB 2
	5. Visie, missie, oorhoofse doelwitte en kommunikeer	OT 3, SB 1
	6. Ontleed eksterne organisasie-omgewing	SB 4
	7. Ontleed interne organisasie-omgewing	SB 5
		OT 4
	8. Bepaal strategiese kwessies	OT 1
		SB 6
	9. Bepaal en ontleed strategiese opsies	OT 5
3. Formuleringsfase		SB 7
	10. Bepaal uitvoerbaarheid van opsies	SB 8
4. Implementeringsfase	11. Formuleer doelwitte en maak strategiese keuse	OT 5
		SB 9
5. Evaluerings- en stabiliseringsfase	12. Formuleer strategie(ë) en aksies vir organisasieverandering	OT 5
		SB 10
4. Implementeringsfase	13. Implementeer strategieë vir organisasieveranderinge	OT 6
		SB 11
5. Evaluerings- en stabiliseringsfase	14. Evalueer strategie-- ondersteuningstelsels	OT 7
	15. Evalueer veranderingsproses en resultate	SB 12
	16. Stabiliseer veranderinge	OT 8

- * SB = Stappe in skrywer se strategiese bestuursproses: Hoofstuk 9 punt 6.2
 OT = Stappe in skrywer se organisasietransformasieproses: Hoofstuk 9 punt 6.3



Figuur 9.11: SKRYWER SE GEÏNTEGREERDE BESTUURSMODEL VIR BESTUUR VAN VERANDERING (SBV-MODEL)

6.5 Bespreking van die 16 stappe in die geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering in die publieke sektor

6.5.1 Inleiding

Die SBV-model van die skrywer bestaan uit 16 stappe, waarvan sommige gelyktydig en ander agtereenvolgend uitgevoer moet word, soos in die skematiese voorstelling in Figuur 9.11 aangetoon word.

Die 16 stappe integreer die strategiese bestuursproses met die organisasie-transformasieproses, en inkorporeer die vernaamste bydraes van verskeie skrywers oor veranderingstegnieke en -faktore wat die bestuur van verandering in die publieke sektor beïnvloed, asook riglyne vir die suksesvolle bestuur van verandering soos dit in die onderskeie hoofstukke aangebied is.

6.5.2 Stap 1 : Vestig leidinggewende struktuur

Die klem van hierdie stap val op die leierskapspan wat die verandering sal beplan, fasiliteer en monitor. Die vernaamste aksies in hierdie stap sluit die volgende in:

- Stel 'n oorhoofse transformasiespan aan.
- Bemagtig die oorhoofse en sub-transformasiespanne.
- Skep 'n verteenwoordigende transformasieforum.
- Stel interne en eksterne veranderingsagente aan.
- Bepaal breë fokusareas vir verandering.

Die aanstelling en benutting van interne en eksterne veranderingsagente is van sleutelbelang vir die suksesvolle bestuur van verandering. Die volgende riglyne is van toepassing:

- Die organisasie kan interne veranderingsagente gebruik wat met die hand uitgesoek is deur die leier wat die veranderinge moet dryf, ten einde hulle volle verbintenis en bekwaamheid te verseker met inagneming van opleiding wat verskaf kan word.
- Eksterne veranderingsagente is veral instrumenteel ten tye van grootskaalse transformasies. Hierdie konsultante word vir 'n bepaalde periode aangestel en bemaatig om veranderinge objektief te fasiliteer, en alle praktyke wat nie die nuwe visie, missie en kultuur ondersteun nie, te identifiseer en aanbevelings daarvoor te doen.
- Die vervanging van lede van 'n organisasie se topbestuur gee 'n teken aan personeel dat verandering onafwendbaar is en dat bevoegde bestuurslede die veranderingsproses sal lei wat uiteindelik die organisasie suksesvol sal maak. Die nuwe lede kan sterk advokate vir grootskaalse verandering wees.
- Veranderingsagente en veranderingspanne behoort met genoegsame mag beklee te word om hulle rol effektief te kan vervul. Hierdie mag kan verleen word deur hulle bevoegdheid, politieke toegang, topbestuur ondersteuning, geloofwaardigheid, hulpbrontoekenning en groepondersteuning.

6.5.3 Stap 2 : Bepaal gereedheid en ontwikkel behoefte aan verandering

In hierdie stap word die klem op leierskap, organisasieklimateontleding en kommunikasie geplaas. Die volgende aksies word onder meer uitgevoer:

- Bepaal die gereedheid van die organisasie vir verandering.
- Demonstreer sterk leierskap en effektiewe kommunikasievaardighede .
- Ontwikkel begrip vir die dringendheid van verandering.
- Skep ongemak oor die status quo.
- Kommunikeer noodsaaklikheid vir verandering.

- Toon risiko's en bedreigings aan.
- Toon geleentheid aan.
- Toon nadele van handhawing van status quo aan.
- Toon belangrikheid van verandering aan.

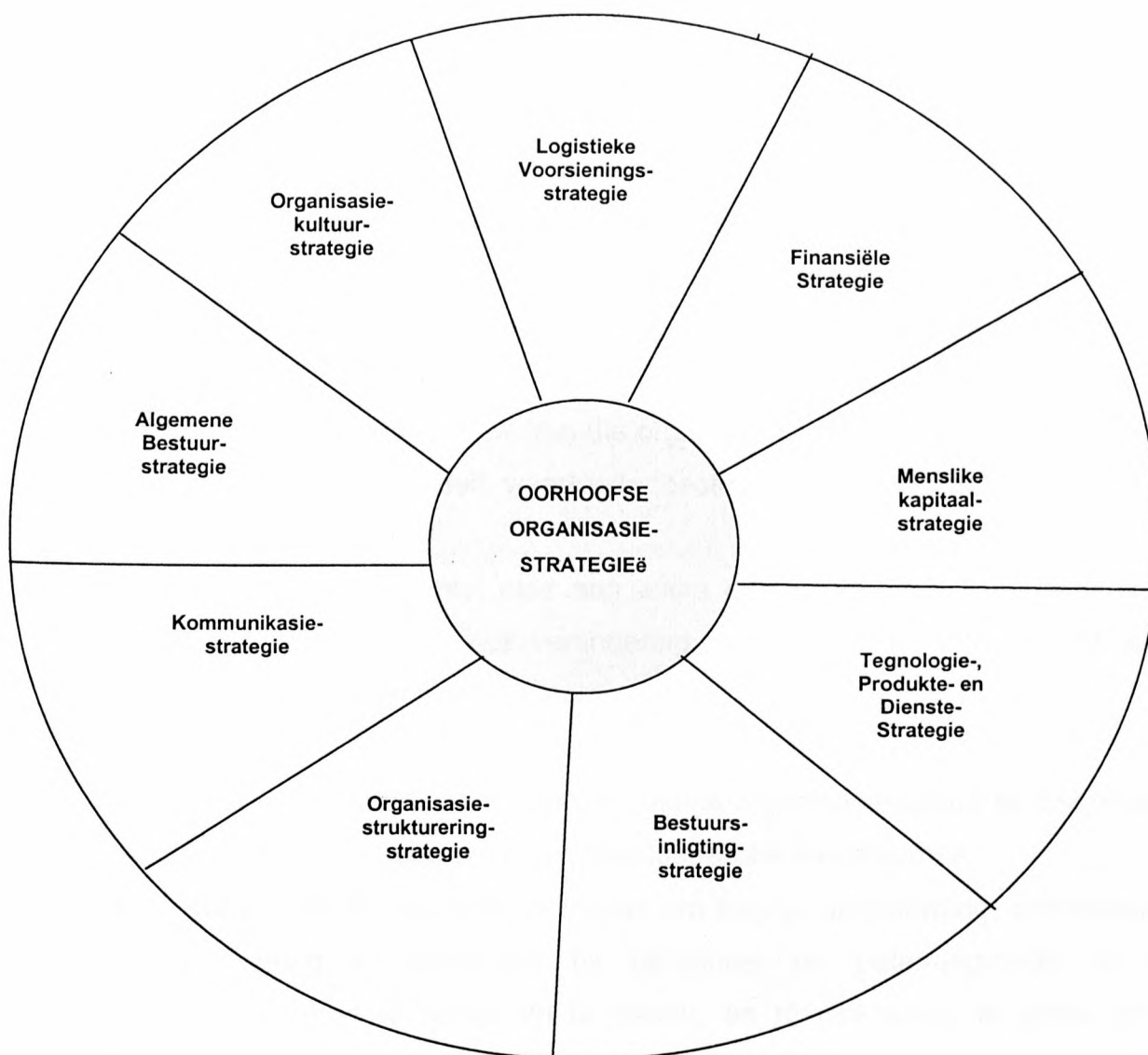
6.5.4 **Stap 3: Ontleed huidige en vorige prestasieresultate**

Hierdie stap fokus op die ontleding van die resultate van die organisasie in die huidige en vorige beplanningsperiodes, gemeet aan die doelwitte wat gestel is. Die doelwitte en resultate in die volgende sleutelprestasieareas behoort ontleed te word:

- Finansiële prestasie.
- Menslike hulpbronneprestasie.
- Tegnologie, produkte en diensteprestasie.
- Kommunikasieprestasie.
- Algemene bestuursprestasie.
- Inligtingsbestuursprestasie.
- Organisasiekultuurprestasie.
- Struktureringsprestasie.
- Logistieke prestasie.
- Voorsieningsprestasie.

6.5.5 **Stap 4: Ontleed huidige en vorige strategieë**

Die stap fokus op die identifisering en ontleding van die huidige en vorige strategieë van die organisasie. Die strategieë moet met die prestasieresultate (Stap 3) in verband gebring word, ten einde die effektiwiteit en doeltreffendheid van die strategieë te bepaal. Die volgende organisasiestrategieë behoort onder meer ontleed te word:



Figuur 9.12: VERSKEIDENHEID STRATEGIEë IN 'N PUBLIEKE SEKTOR-ORGANISASIE WAT ONTLEED MOET WORD

6.5.6 Stap 5 : Hersien visie, missie en oorhoofse doelwitte en kommunikeer

Die stap fokus op die evaluering van die bestaande visie (*beskrywing van die besondere posisie of rol wat die organisasie in die toekoms wil inneem of vervul*), missie (*gee langtermynrigting aan die organisasie en toon sy voorneme om die visie te bereik*) en oorhoofse doelwitte (*meetbare resultate wat die organisasie in die langtermyn wil bereik - met verwysing na die missie en die bepaalde sleutelprestasie-areas.*).

Die visie, missie en oorhoofse doelwitte word hersien deur die resultate in ag te neem van die ontleding van huidige en vorige prestasies (*Stap 3*) en strategieë (*Stap 4*).

Hierdie hersiening van die visie, missie en oorhoofse doelwitte bepaal die fokus van eksterne omgewingsontleding (*Stap 6*) en die interne omgewingsontleding (*Stap 7*), ten einde relevante bestuursinligting vir besluitneming te versamel. In *Stap 5* word deurgaans klem op leierskap en kommunikasie geplaas, aangesien die proses van verandering moet fokus op die nuwe visie en missie, die toekomstige rigting en posisie van die organisasie en die inhoud en proses van organisasieverandering self, waartoe topbestuur hulleself verbind het.

Daar word 'n groot aantal eise aan leiers gestel om *Stap 5* uit te voer en organisasies suksesvol deur verandering en transformasie te lei. Volgens hierdie eise moet leiers onder meer:

- Beskik oor vaardighede om die huidige organisasiekultuur te diagnoseer, te ontvries en te herdefinieer deur toepaslike meganismes.
- Kommunikasievaardighede inspan om begrip, aanvaarding, entoesiasme, motivering en inspirasie by personeel en belangegroep vir die veranderinge te ontlok en te behou, en mense saam te snoer en te verenig ten opsigte van die organisasie se missie.
- Oor insig, emosionele sterkte, diepte van visie, oortuiging en verbintenis beskik.
- Rigtinggewend wees, deur die verlangde visie, missie en waardes uit te leef.
- Stroombelynend wees, deur strukture en stelsels in lyn met die nuwe missie en visie te bring.
- Bemagtigend wees, deur personeel op te lei en leiding te gee om die visie te bereik.
- Sensitief wees vir etiese, kulturele en geslagsverskille en moet diversiteit suksesvol kan bestuur.

- Fasiliterende, adviserende en instaatstellende vaardighede demonstreer, ten einde individuele, groeps- en organisasiegedrag te beïnvloed en in die regte rigting te mobiliseer.

Die voorbereiding, formulering en implementering van 'n paslike kommunikasiestrategie is van sleutelbelang vir Stap 5, asook vir die suksesvolle bestuur van verandering in organisasies. Leiers en bestuurders behoort die volgende aspekte in ag te neem:

- **Keuse van kommunikasiestrategie**

Daar word van leiers verwag om die volgende aspekte eers te ondersoek alvorens hulle 'n besluit oor 'n kommunikasiestrategie neem:

- Aard en omvang van die verandering wat beplan word.
 - Sentimente van personeel.
 - Kontroversie van die verandering.
 - Verskille tussen bestaande en nuwe organisasiekultuur.
 - Spoed en dringendheid van die veranderinge.
- **Doelwitte van die kommunikasiestrategie.**

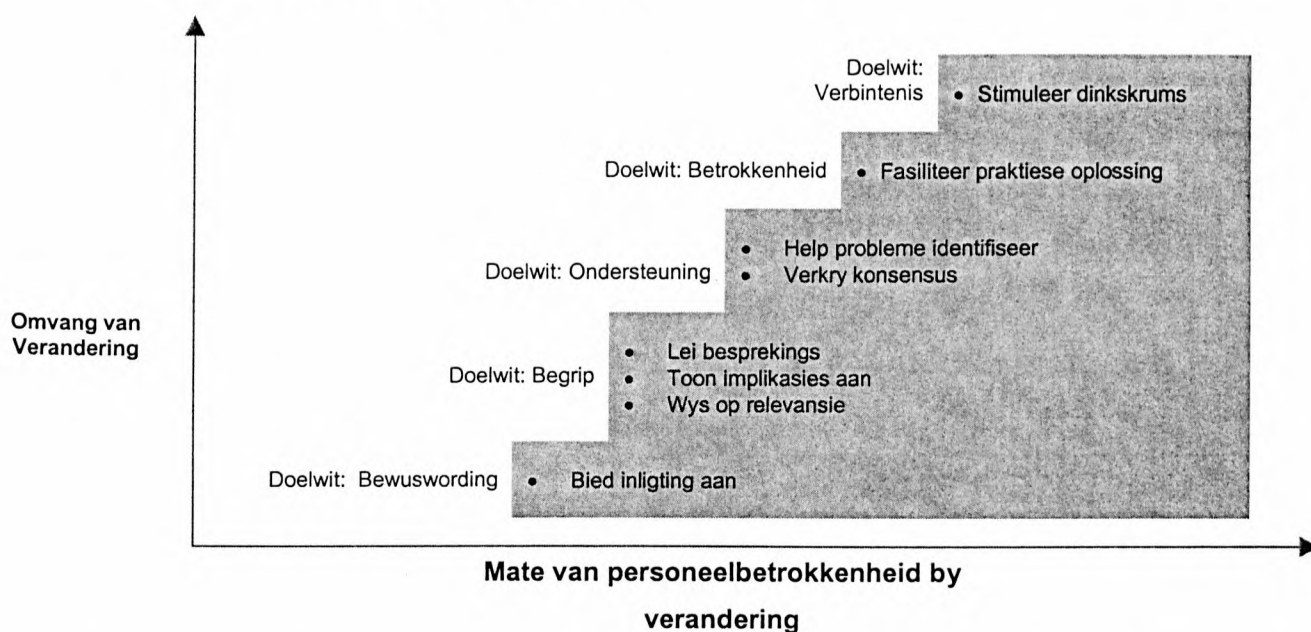
Kommunikasiedoelwitte word op vyf vlakke van intensiteit geformuleer na aanleiding van die omvang van die veranderinge sowel as personeelbetrokkenheid wat van laag tot hoog wissel, naamlik:



- **Kommunikasievaardighede vir leiers**

Leiers en veranderingsagente moet oor verskeie kommunikasievaardighede beskik om die verskillende kommunikasiedoelwitte te help bereik.

Dit kan soos volg voorgestel word:



Figuur 9.13 : KOMMUNIKASIEVAARDIGHEDE VAN LEIERS EN VERANDERINGSAGENTE

6.5.7 Stap 6: Ontleed eksterne organisasie-omgewing

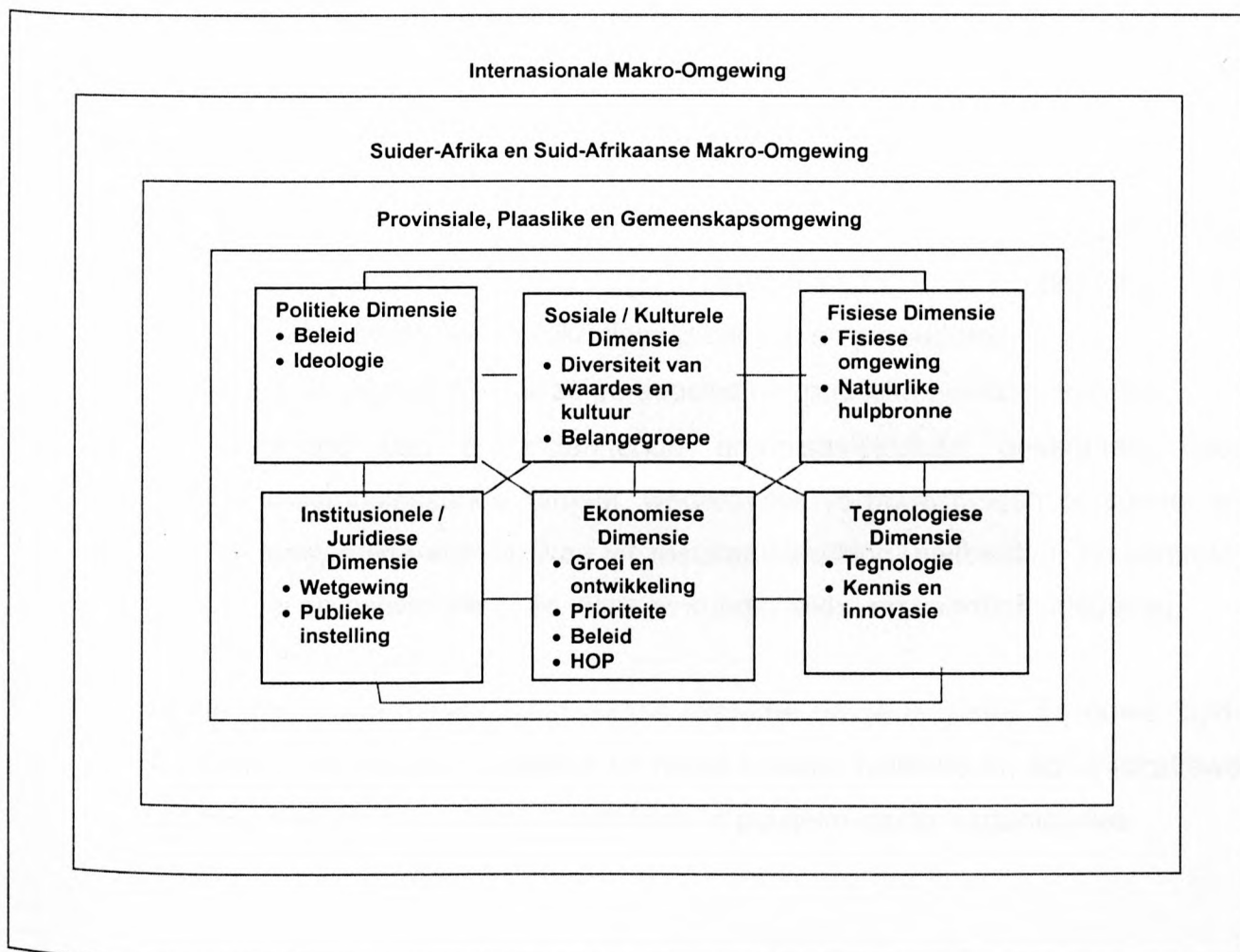
Die ontleding van die eksterne organisasie-omgewing het ten doel om veranderinge, geleenthede, bedreigings en strategiese kwessies te identifiseer, wat ondersteunend of remmend kan wees tot die bereiking van die visie, missie en oorhoofse doelwitte van die organisasie.

In die eksterne organisasie-omgewing kan onderskeid tussen die makro-omgewing en mikro- of taakomgewing getref word.

• Makro-omgewing

Die eksterne makro-omgewing het 'n betekenisvolle invloed op die Suid-Afrikaanse publieke-sektor-organisasie. Dit is veral die internasionale, Suider-Afrika en gemeenskapsomgewings wat 'n toenemende impak het op die bestuur, organisasie en dienslewering van die publieke-sektor-organisasie.

Binne die makro-omgewing van die Suid-Afrikaanse publieke-sektor-organisasies kan veral ses dimensies uitgelig word wat 'n wesenlike invloed op die publieke-sektor-organisasies uitoefen, naamlik politieke, sosiale of kulturele, ekonomiese, institusionele, tegnologiese en fisiese omgewings. Die dimensies en hulle onderlinge wisselwerking kan soos volg voorgestel word:



Figuur 9.14: DIE EKSTERNE MAKRO-OMGEWING VAN DIE PUBLIEKE-SEKTOR-ORGANISASIE

Die internasionale omgewing stel die volgende eise aan die publieke-sektor-organisasies:

- Ontwikkeling en implementering van omvattende transformasieprogramme met die klem op deurlopende monitering van resultate.
- Vestiging van 'n bestuursfilosofie van ekonomie, doetreffendheid, effektiwiteit, aanspreeklikheid en kontrole.
- Vestiging van bestuursselfstandige agentskappe met 'n duidelike fokus op missie, diens, mark, tegnologie en hulpbronne.
- Toepassing van bewese privaatsektor-bestuurstegnieke, wat insluit bestuursinligtingstelsels, gedesentraliseerde finansiële kostebestuur, kostesentrums, doelwitbestuur, verantwoordelikheds- en delegasieraamwerke, optimale personeelvlakke, deelnemende bestuur, prestasiebestuur, finansiële meriete bonusstelsel, bestuursopleiding, klantgerigtheid, diensleweringgerigtheid en fokus op waarde vir geld.
- Opleiding, ontwikkeling en loopbaanbeplanning van personeel.
- Vermindering van die grootte en omvang van die administrasiefunksie deur personeelvermindering, herprioritisering van begroting en stroombelyning van burokratiese prosesse en prosedures.
- Bestuur van die publiek se persepsies oor publieke-sektor-instellings.
- Skepping van ondersteunende organisasiekultuur gekenmerk deur probleemoplossende klimaat, wedersydse vertroue tussen personeel en groepe, mede-eienaarskap vir resultaatbereiking, selfbestuur en kontrole, groei en ontwikkeling, en klem op kundigheids- en vaardigheidsgesag.

In die milieu van die Suid-Afrikaanse eksterne omgewing stel die nuwe Suid-Afrikaanse demokrasie vereistes vir nuwe sosiale, politieke en administratiewe organisasiekulture en waarde-oriëntasie in publieke-sektor-organisasies.

'n Nuwe sosiale kultuur, in interaksie met die gemeenskap, wat gekenmerk word aan:

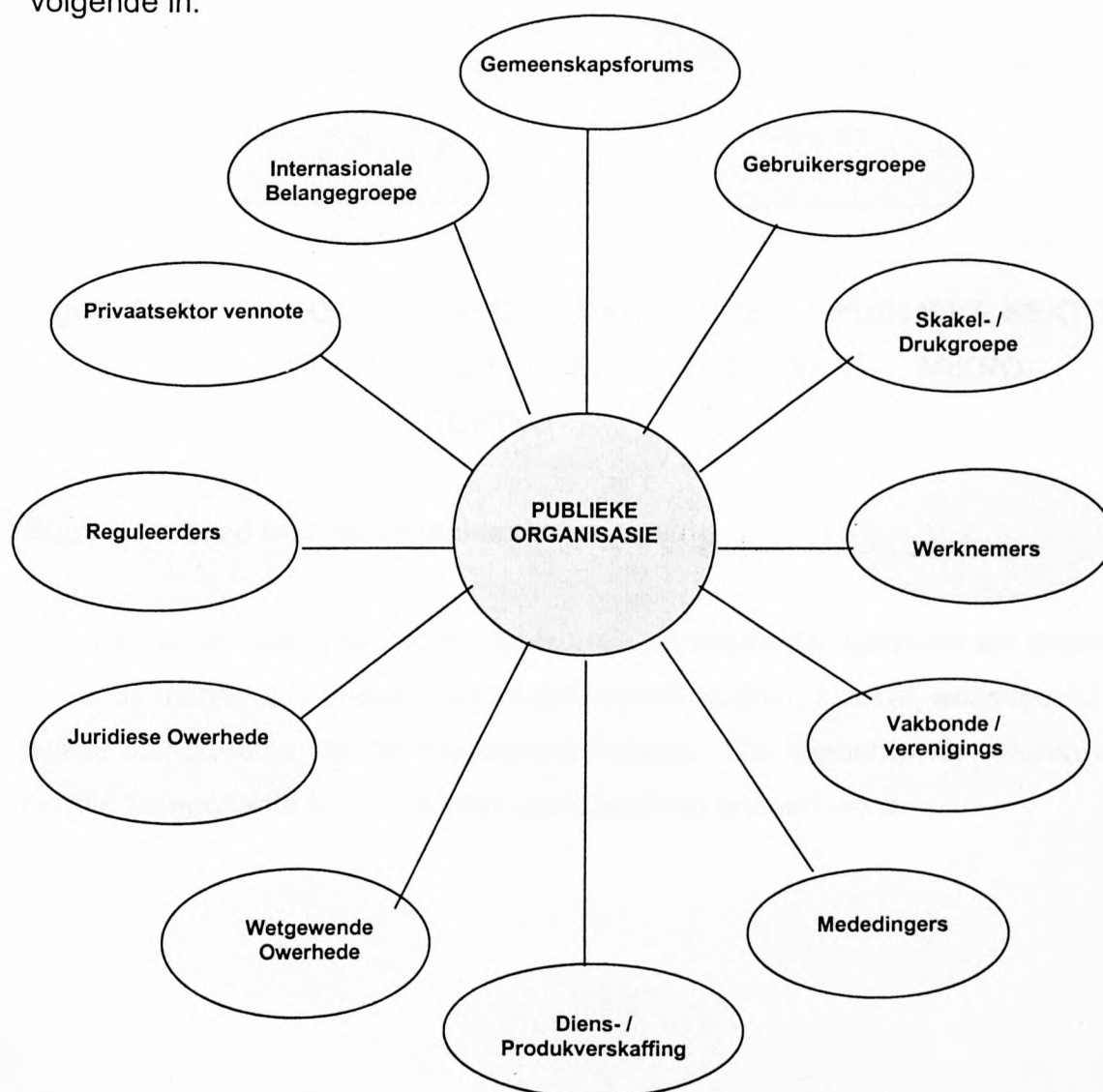
- Publieke deelname.
 - Hoflikheid.
 - Verteenwoordiging.
 - Toeganklikheid.
 - Deursigtigheid.
 - Kommunikasie.
- 'n Nuwe politieke kultuur wat gekenmerk word aan:
 - Legitimiteit.
 - Demokrasie.
 - Regverdigheid.
 - Responsiwiteit.
 - Aanspreeklikheid.
 - Aksiegerigheid.
- 'n Nuwe administratiewe kultuur wat gekenmerk word aan:
 - Produktiwiteit.
 - Bevoegdheid.
 - Etiese gedrag.
 - Doelgerigheid.
 - Buigsaamheid.
 - Innovasie.

Die politieke en institusionele of wetlike omgewing in Suid-Afrika bied wetgewende en beleidsraamwerke wat transformasie van die publieke sektor noodsaak. Dit sluit onder meer die volgende in:

- Witskrif oor Transformasie in die Staatsdiens.
- Witskrif oor Transformasie van Dienslewering.

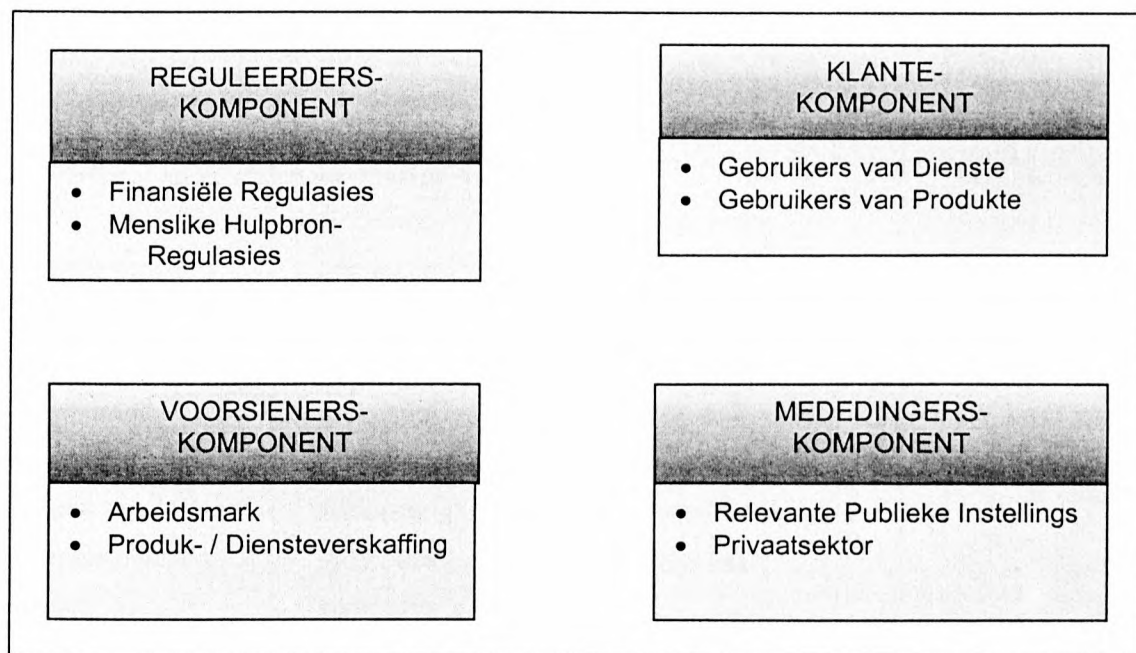
- Witskrif oor Regstellende Aksie.
- Witskrif oor Werkverskaffing en Beroepsgelykheid.
- Staatsdiensregulasies.
- Witskrif oor Werkverskaffing en Bestryding van Armoede.
- Wet op Gelyke Geleenthede.
- Geslagsgelykheidsraamwerk.
- Witskrif op Publieke Sektor Verkrygingshervorming.

Die sosiaal-kulturele dimensie van die eksterne omgewing bepaal dat belangegroepe sterk betrokkenheid by en invloed op die sake van die publieke-sektor-organisasie moet toon. Die vernaamste belangegroepe sluit die volgende in:



Figuur 9.15: BELANGEGROEPE VAN PUBLIEKE-SEKTOR-ORGANISASIES (SKRYWER)

- Die eksterne mikro- of taakomgewing van die publieke organisasie het 'n direkte impak op die bestuur en werksaamhede van die organisasie self. Die sleutelkomponente van hierdie mikro of taakomgewing kan soos volg voorgestel word:



Figuur 9.16 : KOMPONENTE VAN DIE PUBLIEKE-SEKTOR-ORGANISASIE SE EKSTERNE MIKRO- OF TAAKOMGEWING

6.5.8 Stap 7: Ontleed interne organisasie-omgewing

Tydens hierdie stap word tegnostrukturele (*byvoorbeeld strukture en stelsels*) sowel as menslike of sosiale faktore (*personeel, kultuur, klimaat, ensovoorts*) en fisiese komponente van die organisasie ontleed. Die elemente van elkeen van hierdie komponente kan soos volg saamgevat en ontleed word:

Tabel 9.7: KOMPONENTE VAN DIE INTERNE OMGEWING VAN DIE PUBLIEKE-SEKTOR-ORGANISASIE

ORGANISATORIESE KOMPONENT	MENSLIKE / SOSIALE KOMPONENT	TEGNOLOGIESE KOMPONENT	FISIESE KOMPONENT
<ul style="list-style-type: none"> • Doelwitte • Strategieë • Formele struktuur • Administratiewe beleid en prosedures • Administratiewe stelsels • Formele beloning-stelsels • Eienaarskap 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaardighede • Houdings en persepsies • Organisasiekultuur • Interaktiewe prosesse • Sosiale patrone • Netwerking • Individuele kenmerke • Groepkenmerke • Organisasiegedrag • Bestuurstyl 	<ul style="list-style-type: none"> • Tegnologie • Toerusting • Posontwerp • Posbeskrywings • Werkvloei • Tegnieuse beleid • Prosedures • Tegnieuse stelsels • Logistiek 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruimte-konfigurasie • Fisiese omgewing • Binnenshuise dekor • Argitektoniese ontwerp • Lig- en klank-kwaliteit

Die interne omgewing van die publieke-sektor-organisasie bestaan uit verskeie sleutelprestasie-areas wat 'n geïntegreerde en holistiese impak het op die bestuur, bedryf en dienslewering van die publieke-sektor-organisasie. Die verskillende sleutelprestasie-areas kan soos volg voorgestel word:

Tabel 9.8: SLEUTELPRESTASIE-AREAS IN DIE INTERNE OMGEWING VAN DIE PUBLIEKE-SEKTOR-ORGANISASIE

FINANSIËLE HULPBRON-KOMPONENT <ul style="list-style-type: none"> • Begroting • Bates • Benutting • Koste 	MENSLIKE HULPBRON-KOMPONENT <ul style="list-style-type: none"> • Voorsiening • Vergoeding • Ontwikkeling • Prestasie 	PRODUK- / DIENSTE-KOMPONENT <ul style="list-style-type: none"> • Dienste • Produkte • Doeltreffendheid • Effektiviteit 	KOMMUNIKASIE-KOMPONENT <ul style="list-style-type: none"> • Politieke aanvaarding • Publieke tevredenheid • Ekstern • Intern
INLIGTINGBESTUUR-KOMPONENT <ul style="list-style-type: none"> • Inligtingstechnologie • Kennisbestuur • Bestuursinligting • Operasionele inligting 	ORGANISASIE-KULTUUR-KOMPONENT <ul style="list-style-type: none"> • Politieke kultuur • Sosiale kultuur • Administratiewe kultuur • Ideologie / Paradigmas 	ALGEMENE BESTUUR-KOMPONENT <ul style="list-style-type: none"> • Strategieë • Netwerking • Bekwaamheid • Bestuursfunksies 	ORGANISASIE-STRUKTUUR-KOMPONENT <ul style="list-style-type: none"> • Organisasiestrukture • Delegasies • Verwantskappe tussen afdelings • Forums

6.5.9 Stap 8: Bepaal strategiese kwessies

Strategiese kwessies verwys na:

- Sterk- en swakpunte wat tydens die ontleding van die huidige en vorige resultate en strategieë, asook interne organisasie-omgewing, geïdentifiseer is.
- Geleenthede en bedreigings wat tydens die ontleding van die eksterne organisasie-omgewing geïdentifiseer is.
- Bestuurs- en organisasie-aspekte wat verandering en/of ontleding vereis.
- Onopgeloste probleme of vraagstukke wat van strategiese belang is.

Strategiese kwessies moet altyd relevant tot die visie, missie en oorhoofse doelwitte van die organisasie wees. Die bestuur van wetlike en etiese kwessies is van kardinale belang tydens hierdie stap in die proses van bestuur van verandering. Leiers moet:

- Besin oor die inhoud van die gepubliseerde missie en waardestellings, wat afdwingbare regte vir personeel en verbruikers kan skep.

- Realisties wees met die formulering van waardes en doelwitte.
- Maksimale deelname van personeel tydens die formulering van missie en waardes aanmoedig.
- Opleiding gee aan bestuurders om waardes te begryp en te handhaaf.

6.5.10 Stap 9: Bepaal en ontleed strategiese opsies

In hierdie stap word moontlike breë aksies vir die bereiking van oorhoofse doelwitte en alternatiewe oplossings vir strategiese kwessies in die organisasie deur konsulerende prosesse gevind. Die organisasie bepaal watter huidige interne kundigheid en vaardigheid aangewend kan word om eksterne geleenthede te benut en bedreigings die hoof te bied. Alternatiewe aksies, programme en projekte word geïdentifiseer om die verskeidenheid strategiese kwessies aan te spreek en oorhoofse doelwitte wat gestel is, te kan bereik. Die deelname van sleutelrolspelers en personeel is noodsaaklik. Tegnieke wat benut kan word sluit die volgende in:

- Deelnemende werkwinkels.
- Terugvoerbesprekings oor opnames.
- Besluitnemingstegnieke.
- Dinkskrumtegnieke.
- Opname - terugvoer-vraelyste.
- Onderhoudvoering.
- Fasilitering van prosesse.
- Spanbou en konfrontasies.
- Besluite oor omvang van veranderingsaksies.

Veranderingsagente moet besluite neem oor die omvang van die veranderinge wat in die organisasie vereis en beplan word. Die volgende riglyne kan oorweeg word:

- Inkrementele organisasieveranderinge (*organisasie-ontwikkeling*) vind plaas wanneer die volgende aspekte in die organisasie aangespreek word:
 - Verfyning van die beleid, prosedures en werksmetodes.
 - Bevordering vertroue in bestaande norme, sienings en kernwaardes.
 - Skepping van gespesialiseerde eenhede en verbeterde kostebestuur.
 - Ontwikkeling van personeel en verbeterde vergoedingstelsels.
 - Uitklaring van rolle, mag, gesag en delegasies.
 - Inkrementele organisasie-aanpassings, maar steeds ter ondersteuning van die huidige missie en waardes.
 - Oorhoofse stelselsaanpassings.

Inkrementele veranderinge sluit ook in veranderinge aan die formele organisasie, wat openlik waarneembaar is. Dit vereis rasonale ingryping wat meer tegno-strukturele aspekte aanspreek, en sluit onder meer die volgende in:

- Posontwerp en -beskrywings.
 - Organisasiestruktuur.
 - Spanwydte van beheer.
 - Delegasies.
 - Doelwitte en strategieë.
 - Operasionele beleid en prosedures.
 - Personeelbeleid en -prosedures.
 - Dienslewering.
- Ingrypende of omvattende verandering (*organisasie-transformasie*) vind plaas wanneer die oorlewing van 'n organisasie meer as net inkrementele aanpassing vereis. Dit kan die volgende aksies insluit:
 - Hersiene visie, missie en kernwaardes.

- Verandering in mag en statusbalans in die organisasie.
- Herorganisering en herstrukturering om die patroon van besigheidsoos-gewoonlik te verbreek.
- Hersiene interaksiepatrone deur nuwe produksie, prosedures, beleid en kommunikasienetwerke.
- Nuwe uitvoerende leiers.

Hierdie tipe veranderinge behels ook die verandering aan die informele organisasie-aspekte en vereis dat moeilik waarneembare organisasiekenmerke deur gedragswetenskaplike prosesse aangespreek moet word. Dit sluit onder meer die volgende in:

- Mag, gesag, en politiek.
- Persepsies en sienings.
- Personeelvaardighede en -kundigheid.
- Interpersoonlike en intergroepsverhoudinge.
- Groepsentimente en norme.
- Vertroue, openheid en risiko-nemende gedrag.
- Individuele persepsies en waardes.
- Emosionele gevoelens en verwagtinge.

6.5.11 Stap 10: Bepaal uitvoerbaarheid van strategiese opsies

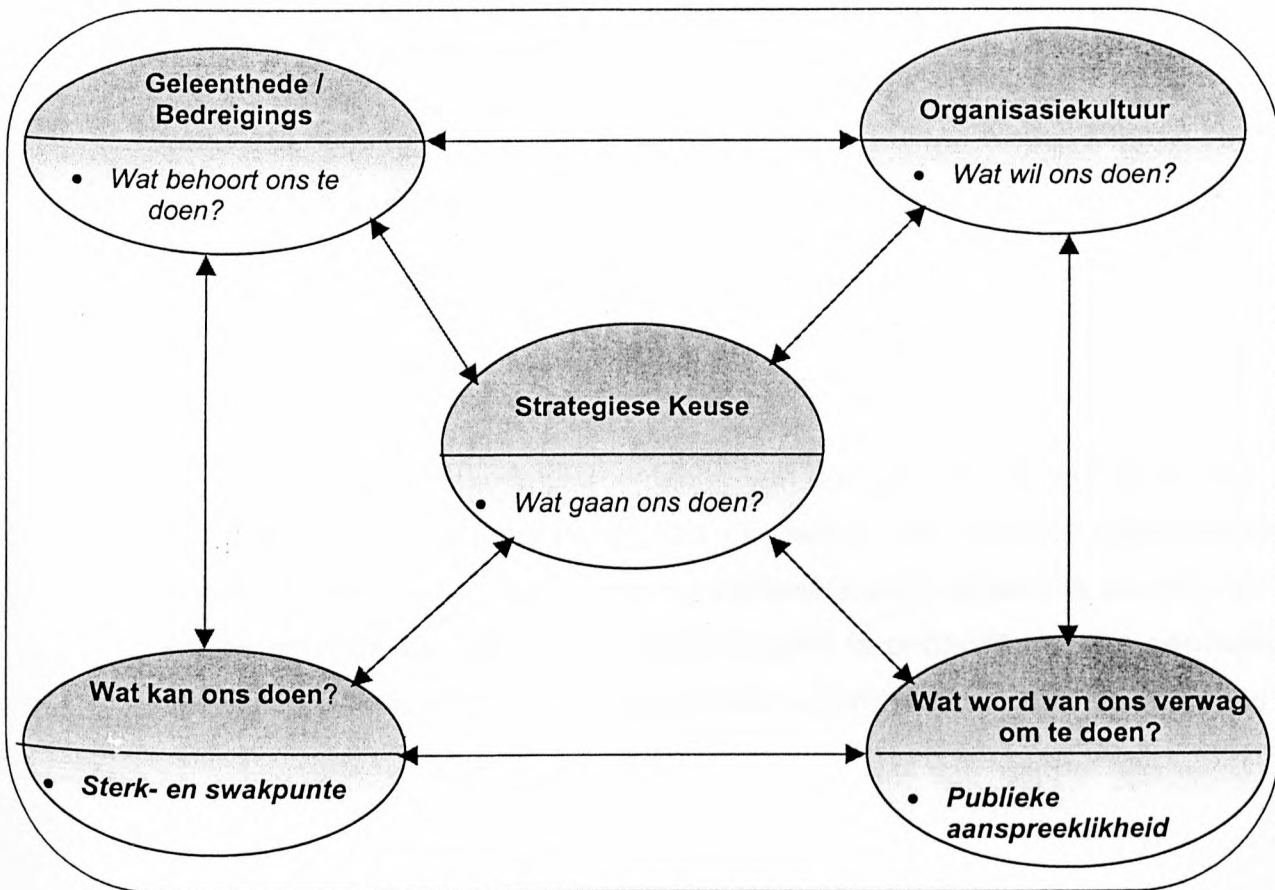
Die realiseerbaarheid van strategiese opsies in die lig van beskikbare finansiële, menslike en ander hulpbronne is van kardinale belang alvorens finale besluite oor strategieë geneem word. Kriteria sluit die volgende in:

- Ekonomie.
- Doeltreffendheid.
- Effektiwiteit.
- Bekostigbaarheid.
- Tydsduur.
- Risiko.
- Versoenbaarheid met organisasiekultuur.

6.5.12 Stap 11: Formuleer doelwitte en maak strategiese keuse

Met die ontleding van die strategiese opsies en bepaling van die uitvoerbaarheid daarvan, is die organisasie in staat om bestuurs-, funksionele en operasionele doelwitte te stel (*formulering van meetbare resultaatstellings*) en die paslike strategieë te kies wat die organisasie in staat sal stel om dié doelwitte, sowel as die visie, missie en oorhoofse doelwitte van die organisasie, te bereik.

Die proses van doelwitstelling en strategiese keuse kan soos volg skematies voorgestel word:



Figuur 9.17: PROSES VAN DOELWITSTELLING EN STRATEGIESE KEUSE

6.5.13 Stap 12: Formuleer strategieë en aksies vir organisasieverandering

Die formulering van strategieë is die proses waartydens gedetailleerde beplanning gedoen word van die aksies wat nodig is vir die bereiking van doelwitte. Hierdie stap sluit die volgende in:

- Die identifisering van gedetailleerde aksiestappe, programme en projekte vir die bereiking van doelwitte.
- Die skedulering van begin en einddatums vir die aksiestappe, programme en projekte.
- Die toekenning van aanspreeklikhede vir die uitvoering van die aksiestappe, programme en projekte.

Die aksiestappe, programme en projekte moet ondersteunend tot die proses van inkrementele of ingrypende organisasieveranderinge wees. Dit moet ook op die verandering van verskeie formele en informele organisasiekomponente fokus.

6.5.14 Stap 13: Implementeer strategieë

Hierdie stap behels die implementering van beplanning wat gedoen is deur die aanwending van hulpbronne en die uitvoering van deeglike organisatoriese leierskapshandelinge. Leiers kan 'n verskeidenheid aktiwiteite uitvoer om die implementering van die veranderingstrategieë te ondersteun. Die vernaamste aktiwiteite wat die implementeringsproses kan ondersteun, sluit die volgende in:

Tabel 9.9: ONDERSTEUNENDE AKTIWITEITE TYDENS IMPLEMENTERING VAN STRATEGIEë VIR ORGANISASIEVERANDERING

Ontwikkel organisasie wat strategie kan uitvoer <ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunende struktuur • Stel sleutelpersoneel aan • Ontwikkel vaardighede 	Vestig begroting en hulpbronne wat strategie sal ondersteun <ul style="list-style-type: none"> • Toekenning van begroting • Toekenning van hulpbronne • Kontroleer doeltreffendheid van hulpbronaanwending 	Stel administratiewe ondersteuningstelsels daar <ul style="list-style-type: none"> • Toepaslike beleid • Produktiewe prosedures • Implementeer paslike en doeltreffende stelsels
Ontwerp beloning- en erkenning-insentiewe en koppel aan doelwitbereiking <ul style="list-style-type: none"> • Gee insentiewe om strategie te ondersteun • Beloon ondersteunende gedrag • Bevorder resultaat gerigtheid 	Pas die organisasiekultuur aan om strategie te pas <ul style="list-style-type: none"> • Stel etiese standaarde • Versterk ondersteunende gedrag • Harmoniseer strategie en kultuur 	Demonstreer strategiese leierskap <ul style="list-style-type: none"> • Lei proses van strategie-implementering • Deelnemende besluitneming • Oop kommunikasie

In hierdie stap kan 'n verskeidenheid tegnieke vir organisasie-ontwikkeling en -transformasie benut word om die implementering van die veranderingstrategieë te ondersteun:

- Opleiding van veranderingsagente in tegnieke.
- Benutting van opname-terugvoer-vraelyste vir deelname.
- Daarstelling van vaardigheidskomitee om aanleer van nuwe vaardighede te monitor.
- Skepping en behoud van oop kommunikasiekanale.
- Gereelde terugvoer aan personeel.
- Gereelde terugvoer aan belangegroepe.
- Skepping van geleenthede vir belangegroepe om ervarings uit te ruil as deel van die leerproses.
- Integrering van nuwe waardes, sienings en gedrag in organisasiekultuur.
- Beloning en erkenning vir missie-ondersteunende gedrag.
- Werwing, opleiding en motivering van personeel.
- Demonstrering van leierskap.

Een van die vernaamste uitdagings waarvoor leiers tydens strategie-implementering te staan kom, is die verandering of vervanging van die bestaande organisasiekultuur.

Die bestaande organisasiekultuur:

- Is moeilik veranderbaar.
- Is kompleks.
- Neem tyd in beslag, en die sukses daarvan is onseker.
- Moet eers gedestabiliseer word.
- Verg ingryping, soos nuwe leierskap, op verskillende vlakke.
- Vereis dat alle moontlike hefbome ingespan moet word.

Die volgende aksies kan geneem word om organisasiekultuur te verander:

- Aanstelling van nuwe leiers op verskillende vlakke.
- Opleiding van personeel in nuwe vaardighede.
- Mobilisering van hulpbronne.
- Demonstrasie van sterk leierskap.
- Kulturele ondersoek en ouditering.
- Herhaalde kommunikasie van die nuwe waardes, sienings en gedrag.
- Ontwikkeling van nuwe visie, missie, doelwitte en bestuurstrukture.
- Skepping van forums vir deelname.
- Volharding met handhawing en versterkingsaksies, totdat die nuwe organisasiekultuur gevestig is.
- Monitering en evaluering van vordering en neem van spoedige en paslike remediërende aksies.
- Ontwikkeling van strategieë en aksieplanne, wat manifestasies van organisasiekultuur, soos simbole, credos, norme, ensovoorts, insluit.
- Benutting van alle hulpbronne, soos nuwe strukture, stelsels, beleid en prosedures.
- Mobilisering van mag om organisasiekultuur na werknemers en ander belangegroep te bring.

- Inisiering van formele afskeid van elemente van die ou organisasiekultuur.
- Bestuur van die angs en behoeftes van werknemers.
- Vind van nuwe simbole, waar nuwe waardes onversoenbaar is met vorige waardes.

6.5.15 Stap 14: **Evalueer strategie-ondersteuningstelsels**

Hiedie stap omvat belangrike monitering- en evalueringsaksies ten einde seker te maak dat die veranderinge suksesvol deurgevoer word. Dit vereis dat struikelblokke uit die weg geruim moet word wat insluit organisatoriese, menslike of sosiale, tegnologiese en fisiese struikelblokke.

Die doel van monitering en evaluering in hierdie stap is om die organisasie se ondersteunende basis en stelsels op individuele, groeps- en organisasievlak te meet, te evalueer, daarvoor verslag te doen en remediërende aksies te neem, waar nodig. Evalueringstrategieë en -tegnieke kan die volgende insluit:

- Evalueer gereedheid vir verandering binne die organisasie.
- Evalueer vlak van deelname van personeel en rolspelers in prosesse.
- Evalueer personeelgewoontes, -aannames en -verwagtinge.
- Evalueer sukses van beloning- en erkenningstelsel.
- Evalueer passing tussen strategieë en organisasiekultuur.
- Evalueer passing tussen strategieë en strukture.
- Evalueer personeelmotivering, -tevredenheid en -verwagtinge.
- Evalueer gesag- en kontrolestrukture vir passing met strategieë
- Evalueer bestuursinligtingstelsel.
- Evalueer emosionele response van personeel op verandering.
- Verseker verslagdoening aan alle betrokkenes asook spoedige remediërende aksies.

Dit is veral belangrik dat personeel se respons op verandering en enige vorm van weerstand teen verandering deurlopend gemoniteer en paslik gehanteer word. Die volgende riglyne kan oorweeg word:

- **Emosionele response van personeel op verandering**

Veranderingsagente moet daarop bedag wees dat personeel verskillende reaksies op organisasieverandering kan toon, insluitende die volgende:

- Skok en verwarring.
- Ontkenning van die noodsaak van verandering.
- Verdediging, aggressie en gegriefdheid.
- Verslaendheid, gevoel van onvergenoegdheid en depressie.
- Aanvaarding van die situasie.
- Heroriëntering en aktiewe deelname in prosesse.

Dit is belangrik dat veranderingsagente paslike aksies sal neem om personeel in die proses van verandering te ondersteun, wat die volgende kan insluit:

- Skepping van dissatisfaksie met die status quo.
- Heroriëntering van personeel deur die nuwe paradigma in hulle harte en gedagtes te vestig, deur leierskap, kommunikasie, besprekings en paslike blootstellings.
- Daarstelling van aktiewe, energieke taakspanne wat innoverende idees genereer, opvolg en toepas.
- Opleiding van personeel vir verhoogde selfvertroue en vaardigheid.
- Rolmodellering deur taakspanne, veranderingsagente en leiersfigure.
- Bestuur van weerstand teen verandering deur deelname en kommunikasie.
- Aanspreek van probleme van verandering in mag en status.
- Skepping van mede-aanspreeklikheid vir veranderinge.
- Toepassing van deelnemende projekbestuur.
- Klem op terugvoer, erkenning, beloning en deelname.

- **Bestuur van weerstand teen verandering**

Indien weerstand teen verandering betekenisvol aanwesig is in organisasies, kan dit beplande verandering beslis nadelig beïnvloed. Onderskeid word getref tussen individuele en organisatoriese weerstandsfaktore:

- **Individuele weerstandsfaktore.**

Hierdie faktore wissel van persoon tot persoon vanweë onsekerheid, vrees vir die onbekende, gevestigde gewoontes, graad van toleransie vir verandering, vlak van selfvertroue, ensovoorts.

- **Organisatoriese weerstandsfaktore.**

Hierdie faktore sluit strukturele probleme, werkgroepprobleme, bedreiging van gesag en mag, geskiedenis van onsuksesvolle pogings, ensovoorts, in.

Die volgende aksies kan deur veranderingsagente geneem word om weerstand teen verandering effektief te bestuur:

- Maksimale personeeldeelname.
- Kommunikasie.
- Terugvoering en inligting.
- Opleiding en verbreding van kennis en vaardighede.
- Bemagtiging.
- Erkenning en beloning.
- Fasilitering van terugvoersessies.
- Berading van personeel.
- Toepassing van mag en gesag, waar nodig.

6.5.16 Stap 15 : Evalueer strategieë en resultate

Hierdie stap behels die inwinning en benutting van toepaslike bestuursinligting om die implementeringsproses te monitor, werklike resultate met beplande resultaatstellings (*doelwitte*) en prestasiekriteria te vergelyk, afwykings te bepaal, besluite oor remediërende aksies te neem en dit te implementeer.

Die proses van vergelyking van werklike resultate met beplande resultate en die neem van remediërende aksies, beteken dat stappe 5, 8, 11, 12 en 13 in die geïntegreerde bestuursmodel (sien Figuur 9:11) as 'n interaktiewebestuursproses gedeeltelik of ten volle herhaal behoort te word.

Vanweë die ooreenkomste en verskille tussen die privaat- en publieke sektor, behoort die volgende riglyne gevolg te word tydens die toepassing van die bestuursmodel vir die bestuur van verandering, en tydens evaluering van die proses in die publieke sektor:

- Die missiestelling moet ooreenstem met die bepaalde regulerende, wetgewende en beleidsraamwerke, die sienings van politieke besluitnemers en ander belanghebbendes moet in aggeneem word, en deur 'n deelnemende inklusiewe proses geformuleer word.
- Tydens eksterne omgewingsontleding sal die wetgewende, regulerende en beleidsraamwerke pertinente aandag moet geniet, aangesien dit die parameters voorsien waardeur verandering beplan moet word.
- Belangegroepontleding is van kardinale belang, aangesien hulle deelname aan die proses en bydrae tot keuse en formulering van strategieë, sowel as evaluering van resultate, noodsaaklik is.
- Tydens die interne omgewingsontleding, sal deeglike aandag gegee moet word aan menslike hulpbron-, finansiële, tegnologiese, strukturele, organisasiekulturele, bestuurs-, stelsels- en kommunikasiekomponente.
- Strategie moet daarop fokus om die behoeftes van rolspelers, klante en gebruikers in die eksterne omgewing in lyn met die interne organisasiekapasiteite en vermoëns te bring, om sodoende die bereiking

van die organisasie se missie en doelwitte op vindingryke en koste-doeltrekkende wyses te versker.

- Belangegroep moet by die ontleding en formulering van strategieë betrokke wees, asook by die monitering en evaluering van strategie-implementering. Die daarstel van prestasiemaatstawwe is 'n vereiste. Verskillende belangegroep, en veral politieke belangegroep, kan verskillend op resultate reageer; sensitiwiteit moet aan die dag gelê word.
- Inligting oor veranderingsprosesse is noodsaaklik ten einde belangegroep en die organisasie te bemagtig om doelwitte te stel en resultate te meet, maar ook om te verseker dat veranderingsprosesse organisasieel bewerkstellig.
- Die vermoë van 'n organisasie om strategiese ontleding, keuse, formulering en implementering te doen, word versterk deur doelgerigte bemagtiging en opleiding van personeel en bestuur.
- Bestuur van verandering is nie slegs die taak van senior bestuur op strategiese vlak nie, maar vereis deelname en mede-eienaarskap van almal in die organisasie.

6.5.17 Stap 16: Stabiliseer en vestig veranderinge

In hierdie stap word verskeie tegnieke benut om die veranderinge in die organisasie te stabiliseer en die nuwe missie, waardes, prosesse, ensovoorts, te hervries of te institusionaliseer. Tegnieke wat benut kan word sluit die volgende in:

- Vestiging van sterk leierskap en leierskapskontinuiteit.
- Gereelde inligtingsessies en kommunikasie oor sukses van transformasie en nuwe resultate.
- Simboliese handeling om van die ou organisasiekultuur afskeid te neem.
- Beloning en erkenning van volgehoue missie-ondersteunde gedrag.
- Evalueringswerkwinkels en spanbou-aksies.
- Opleiding.
- Hantering van inkongruensies tussen ou en nuwe, of verlangde organisasiekultuur (waardes, sienings, gedrag) .

- Aandag aan bestuurstrukture, leierskap, kontrole, kommunikasie en personeeldeelname aan die verandering.
- Voortdurende evaluering van personeel en belangegroepe se reaksie op verandering.
- Sterk topbestuurdemonstrasie van verbintenis tot verandering.
- Ontwikkeling en implementering van gebeurlikheidsplanne, waar nodig.

7. GEVOLGTREKING

Verskeie skrywers toon aan dat die effektiewe bestuur van verandering in organisasies die integrering van strategiese bestuursprosesse, organisasie-ontwikkelingsprosesse en personeelgefokusde aksies vereis. Dit sal deurgaans beter resultate verseker as die afsonderlike toepassings van die onderskeie benaderings tot die bestuur van verandering.

Strategiese bestuur word in die algemeen beskou as sinoniem met die bestuur van verandering. Eweneens staan organisasie-ontwikkeling bekend as 'n proses om verandering effektief te bestuur. Die integrering van hierdie twee benaderings, met inagneming van organisasieheringenieurs en internasionale gevallestudies oor die bestuur van verandering in die publieke sektor, asook riglyne vir die bestuur van verandering, soos dit in die literatuur aangetref word, kan tot die suksesvolle transformasie van publieke-sektor-organisasies lei.

Verskeie skrywers het deur hulle navorsing bevind dat 'n aantal organisasie-ontwikkelingstegnieke in die proses van strategiese bestuur benut kan word, wat die kwaliteit en effektiwiteit van strategiese bestuur aanvul en verseker. Hierdie tegnieke sluit in die skepping van gereedheid vir veranderinge in die organisasie (*opnames, spanboue, ensovoorts*), strategie-formulering (*diagnostiese ontledings, opname-terugvoer, ensovoorts*), strategie-implementering (*aksienavorsing, rol-analises, sosio-tegniese stelselontwerp, opname-terugvoer, ensovoorts*), bestuur-organisasie-afname (*intergroepaktiwiteite, ensovoorts*) en ontwikkeling van leierskapvaardighede (*loopbaanbeplanning, afrigting, ensovoorts*).

Dit is veral tydens grootskaalse omvattende organisasietransformasie, in teenstelling met inkrementele veranderinge, waar die integrering van organisasie-ontwikkelingstegnieke met strategiese bestuur van groot belang is. Die organisasie-ontwikkelingsaspekte, soos kernwaardes, gesag, mag en status, verandering van lede van topbestuur, aanstellings van veranderingsagente, effektiewe besluitneming en kommunikasieprosesse, moet met die strategiese bestuursprosesse van omgewingsverkenning, hersiening van missie, ontwikkeling van strategieë, toepaslike strukture en stelsels geïntegreer word vir maksimale sukses.

Dit is veral die integrering van die bestuur van organisasiekultuur met strategiese bestuur wat heelwat veranderinge bied. Die rol wat politiek, waardes, bestuurstyl en aannames tydens strategiese besluitneming speel, word allerweë erken, en van betekenisvolle waarde geag. Navorsers het bevind dat bepaalde **norme** innovasie en verandering ondersteun (*byvoorbeeld toleransie vir verandering en risiko*) terwyl ander norme strategie-implementering ondersteun (*byvoorbeeld groep funksionering en aksiegerigheid*).

Verskeie skrywers toon uit hulle navorsing aan dat bepaalde gevestigde kulturele waardes 'n remmende invloed op die beplannings- en implementeringsprosesse van verandering kan hê, byvoorbeeld korttermynkoste-ingesteldheid, reaktiwiteit, inwaartse fokus, stabiliteit-oriëntasie, ensovoorts. Die noodsaaklikheid dat veranderingsagente nie net op die kompleksiteit van die beplanningsproses vir verandering bedag moet wees nie, maar tegelykertyd sensitief vir aspekte van organisasiekultuur moet wees, word toenemend erken.

Verskeie skrywers wat voorstaanders van die stelselbenadering tot die bestuur van verandering is, integreer die aktiwiteite van strategiese bestuur en organisasie-ontwikkeling. Die makro- en mikro-omgewings word erken as faktore wat verandering veroorsaak, terwyl die beplannings- en implementeringsprosesse toenemend op die ontwikkeling van die individu, groep en organisasie fokus ten einde die verlangde doelwitte te bereik.

In die stelselbenadering word die organisatoriese en menslike stelsels geïntegreer en is die kongruensie en verwantskappe tussen die verskillende komponente van die organisasie (*taak, individu, formele en informele organisasie, ensovoorts*) van selfs groter belang as die komponente self. Die proses van bestuur van verandering sal derhalwe gefokus wees vanuit die perspektief dat 'n organisasie 'n oop sisteem is, om optimale kongruensie of passing tussen die omgewing en die strategie van die organisasie te verseker.

Die proses van organisasieheringenieuring is 'n produk van twee faktore, naamlik die omvang van die verandering wat nodig is en die tyd wat beskikbaar of nodig is om daardie verandering te bewerkstellig. Die stappe van herstrukturering, burokratiese stroombelyning, bemagting van personeel, volgehoue verandering en kulturele verandering word as belangrike strategieë van verandering beskou.

Die skrywer het omvattende bestuursprosesse vir strategiese bestuur (4 fases en 12 stappe) en organisasie-transformasie (5 fases en 8 stappe) ontwikkel, deur die algemene stappe wat skrywers en navorsers in hierdie prosesse aanbeveel, te ontleed en te konsolideer.

Die skrywer het vervolgens, uit die onderskeie stappe van hierdie twee prosesse en met inagneming van die bevindinge van internasionale gevallestudies oor die bestuur van verandering, die uniekheid van die privaatsektor, asook noodsaaklike personeelgefokusde aksies en algemene riglyne vir die effektiewe bestuur van veranderinge soos dit in die literatuur aangetref word, gekonsolideer, ten einde 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering in die publieke sektor te ontwikkel. Hierdie model, bekend as die SBV-model, bestaan uit 5 fases en 16 stappe en is bespreek en toegelig met tegnieke, aksies en riglyne wat veranderingsagente kan volg ten einde verandering in publieke-sektor-organisasies effektief te bestuur.

HOOFSTUK 10

SAMEVATTING VAN GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

1. HOOFSTUK 1: INLEIDING, PROBLEEMSTELLING, NAVORSINGS-DOELWITTE EN -METODIEK

• PROBLEEMSTELLING

Die bestuur van verandering in die Suid-Afrikaanse publieke sektor kom voor verskeie uitdagings te staan. Die gebrek aan 'n geïntegreerde bestuursmodel, wat die aard en omgewing van die publieke sektor erken en verskeie bestuursbenaderings sinvol integreer, is nie vir veranderingsagente in die publieke sektor algemeen bekend of beskikbaar nie.

Die probleme wat hierdie studie aanspreek, sluit die volgende in:

• **Toepaslikheid van bestuursmodelle vir die publieke sektor in Suid-Afrika**

Die ontwikkeling en implementering van 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die effektiewe bestuur van verandering in die publieke sektor moet die uniekheid, verskille en ooreenkomste van die publieke sektor teenoor die privaatsektor deeglik in ag neem. Dit is onseker of die klassieke, teoretiese modelle van strategiese bestuur of organisasie-ontwikkeling, soos dit in die privaatsektor ontwikkel is en in vakliteratuur aangetref word, sonder meer op die publieke sektor van toepassing gemaak kan word.

- **Multidissiplinêre en inter-vakwetenskaplik gefundeerde bestuursmodel**

Die teoretiese konsepte en bestuursprosesse onderliggend aan die bestuur van verandering word in die literatuur uit verskillende gesigspunte aangebied. Die teoretiese prosesse, fases en bestuursraamwerke wat op die bestuur van verandering van toepassing is, verkry 'n eie unieke aard afhangende van die studieterrein, skool of vakdissipline waaruit dit benader word. Waar die onderskeie vakdissiplines, byvoorbeeld organisasie-ontwikkeling en strategiese bestuur, 'n duidelike bydrae tot die teorie en praktyk van bestuur van verandering kan lewer, is die uitdaging om die onderskeie vakdissiplines se bydraes tot die bestuur van verandering te integreer en 'n inter-vakwetenskaplik gefundeerde bestuursmodel te ontwikkel.

- **Eise vir verandering wat nuwe wetgewende en beleidsraamwerke van die Suid-Afrikaanse Regering aan publieke-sektor-organisasies stel.**

Meer as ooit tevore moet bestuurspraktisyns en veranderingsagente ag slaan op 'n verskeidenheid direkteure vanuit die wetgewende en beleidsraamwerke van die Regering. Aspekte soos deursigtige deelnemende bestuur, inspraak van 'n verskeidenheid belangegroepes en rolspelers en inspraak van personeel in die geïntegreerde prosesse vir bestuur van verandering moet deeglik in ag geneem word.

- **Navorsingsdoelwitte**

- **Oorkoepelende navorsingsdoel**

Die oorkoepelende navorsingsdoel is om 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die effektiewe bestuur van verandering in die publieke sektor te ontwikkel

- **Nuwe-doelwitte van die navorsing**

- 'n Literatuurstudie is uitgevoer om 'n aantal nuwe-doelwitte te bereik, naamlik om:
 - Te bepaal wat die wesenlike verskille en ooreenkomste tussen die privaat- en publieke sektor is, hoe die verskille die bestuur van veranderinge in die publieke sektor beïnvloed, wat die nuwe bestuurskundigheid is wat van die publieke sektor vereis word en of daar 'n groterwordende kongruensie en wisselwerking tussen die privaat- en publieke-sektor-bestuurspraktyke is.
 - Te bepaal wat die proses van strategiese bestuur behels, watter tipe strategieë beskikbaar is en watter riglyne gevolg kan word om strategiese bestuur effektief in publieke-sektor-organisasies toe te pas ten einde verandering effektief te bestuur.
 - Organisasie-ontwikkeling en -transformasie te definieer en te bepaal wat die proses van organisasie-ontwikkeling en -transformasie behels, watter tipe intervensies beskikbaar is en watter riglyne vir die effektiewe bestuur van die oorgangsproses van die huidige na die verlangde posisie gevolg kan word.

- Vas te stel wat onder die konsep organisasiekultuur verstaan word, hoe organisasiekultuur ontstaan en gehandhaaf kan word en watter stappe gevolg kan word om organisasiekultuur te verander as deel van 'n breë strategie van bestuur van verandering.
- Die belangrikheid van transformasieleierskap, visionêre leierskap en strategiese leierskap tydens die bestuur van verandering te ontleed.
- Verkenning te doen van geïntegreerde bestuursprosesse vir die bestuur van verandering, waar strategiese bestuursprosesse met organisasie-ontwikkelingsprosesse sowel as bestuurs- en gedragswetenskaplike beginsels geïntegreer word, ten einde verandering in publieke-sektor-organisasies effektief te beplan, te implementeer en te institusionaliseer.
- Die vernaamste bestuursuitdagings te identifiseer waarvoor leiers van organisasies wat verandering bestuur te staan kom en te bepaal watter riglyne gevolg kan word om kernbelangrike veranderlikes en faktore wat die bestuur van verandering beïnvloed, aan te spreek. Hierdie riglyne sluit in weerstand teen verandering, leierskap, politiek en mag, kommunikasie, etiese en wetlike bepalings en die rol van veranderingsagente.
- Riglyne vir die bestuur van verandering uit internasionale gevallestudies te verkry, waar organisasietransformasies in die publieke sektor beplan en suksesvol uitgevoer is.
- **Navorsingsmetodiek**

Die navorsingsmetodiek bestaan uit 'n literatuurstudie, gevallestudies en die ontwikkeling van 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering in die publieke sektor.

Die literatuurstudie fokus op die probleemstellings en navorsingsdoelwitte, bestuursmodelle om strategiese bestuur en organisasietransformasie te verken, die uniekheid van die publieke sektor en sy omgewing te ontleed en om riglyne te identifiseer vir die ontwikkeling van 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering in die publieke sektor.

Die fokusareas van die literatuurstudie is soos volg:

- Die publieke-sektor-omgewing.
- Strategiese bestuur as benadering tot die bestuur van verandering.
- Organisasie-ontwikkeling as benadering tot die bestuur van verandering.
- Proses vir die effektiewe bestuur van verandering.
- Organisasiekultuur en bestuur van verandering.
- Leierskap en bestuur van verandering.
- Kommunikasie, weerstand, mag, etiek en bestuur van verandering.
- Geïntegreerde bestuursmodelle vir die bestuur van verandering.

Die gevallestudie fokus op die inhoud en prosesse van die transformasieprogramme wat in die publieke sektore van die Verenigde State van Amerika en Brittanje in die periode 1980 tot 1995 uitgevoer is. Hierdie riglyne word geïnkorporeer tydens die ontwikkeling van 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering in die Suid-Afrikaanse publieke sektor.

Die skrywer het 'n geïntegreerde bestuursmodel ontwikkel deur verskeie relevante modelle vir die geïntegreerde bestuur van verandering, wat in die literatuur beskikbaar is, met spesifieke klem op die prosesse van strategiese bestuur, organisasie-ontwikkeling en -transformasie, te verken en te ontleed.

Vanuit die verkenning van die literatuur het die skrywer 'n omvattende strategiese bestuursproses, asook 'n omvattende organisasietransformasieproses ontwikkel, wat die menings van 'n groot groep skrywers en navorsers oor die onderwerp verteenwoordig.

Met inagneming van die bevindinge van die internasionale gevallestudies, praktiese riglyne vir die effektiewe bestuur van verandering in organisasies wat in die literatuur aangebied word, en die skrywer se integrering van die prosesse van strategiese bestuur en organisasietransformasie, het die skrywer 'n geïntegreerde bestuursmodel ontwikkel vir die effektiewe bestuur van verandering in die publieke sektor.

2. HOOFSTUK 2: DIE PUBLIEKE SEKTOR-OMGEWING

In hierdie hoofstuk is die ooreenkomste en verskille tussen die bestuur van openbare en privaatorganisasies bespreek. Die ooreenkomste in die bestuur van organisasies in beide sektore behels sekere stappe, naamlik om binne strategiese keuses te opereer, doelwitte te bepaal, die bronne te verskaf om dit te bereik, om hulpbronne doeltreffend te benut en die kwaliteit van uitsette te verseker. Beide sektore het administratiewe stelsels, en beide word vir die bereiking van resultate verantwoordelik gehou.

Publieke-sektor-bestuur verskil van privaatsektor-bestuur, met verwysing na faktore wat uniek is tot publieke organisasies. Hierdie faktore sluit in: kontrole deur verkose politici, die spesifieke wetgewende en beleidsraamwerk van publieke-sektor-organisasies en hulle relatiewe openheid en verantwoordbaarheid aan 'n diverse reeks instansies. Al hierdie faktore beperk bestuursdiskresie, -strukture en -style in die publieke sektor.

Die verskille tussen die bestuur van privaat- en publieke-sektor-organisasies word uiteindelik uit hulle konteks en oriëntasie afgelei. Die konteks van die privaatsektor is dat dit markgedrewe is, terwyl die publieke sektor politiek-gedrewe is. Die privaatsektor se oriëntasie neig tot die bevrediging van verbruikerseise as 'n manier om wins te maak, terwyl die publieke sektor se oriëntasie neig tot die bevrediging van politieke eise as 'n middel om politieke en sosiale doelwitte te bereik. Uitsette kan in die privaatsektor gekwantifiseer word, maar is meer kwalitatief en moeiliker meetbaar in die publieke sektor.

In die literatuur word bevestiging gevind dat daar sedert die vroeë tagtigerjare 'n groter mate van kongruensie tussen die privaat- en publieke-sektor-organisasies is. Daar word dikwels na die *“nuwe”* bestuurskundigheid of die nuwe publieke bestuur verwys. Privaatsektor-bestuurstechnieke word toenemend in die publieke sektor toegepas, en die taal en praktyke van *“besigheidsbestuur”* kom tans meer algemeen in die publieke sektor voor. In vergelyking met die verlede, raak publieke-sektor-bestuurders al hoe meer betrokke by die bemaking van hulle dienste, die meet van hulle in- en uitsette, die fokus op klanttevredenheid en finansiële verantwoordbaarheid.

Sterk getuigenis word deur verskeie skrywers gelewer dat die sukses van internasionale getransformeerde publieke sektore die direkte gevolg van die toepassing van privaatsektor-bestuurspraktyke is. Privaatsektor beginsels van kostebestuur, uitgawebestuur, desentralisasie, veranderings-bestuur en klantgerigtheid is deeglik in dié publieke-sektor-organisasies gevestig, waar transformasie suksesvol deurgevoer is.

Deur die ontleding van internasionale gevallestudies oor die bestuur van verandering in Brittanje en die VSA is bevind dat suksesvolle programme vir die bestuur van verandering sekere aspekte ingesluit het, soos die skepping van 'n oop probleemoplossingsklimaat, instelling van kundigheid- en bekwaamheidsgesag, die bou van trots onder personeel en groepe, instelling van kompetisie en 'n beloningstelsel, skepping van 'n gevoel van eienaarskap, verhoogde selfkontrole-doelwitbestuur, delegasies, opleiding en loopbaanontwikkeling, kontrole oor doelwitbereiking en hulpbronbenutting, aanspreeklikheid, bestuursinligting, eliminasië van vermorsing en duplisering, waarde vir geld, agentskappe, doeltreffende strukture, innovasie en organisasie-ontwikkelingsprosesse.

Ondersteunende bewys is in die literatuur gevind dat die omgewing waarbinne die publieke sektor funksioneer, 'n belangrike impak op die publieke-sektor-organisasie self het. Publieke-sektor-organisasies word direk beïnvloed deur die omgewing waarbinne hulle funksioneer. Bestuurders in publieke-sektor-organisasies moet die veranderinge en kragte in hulle eksterne omgewing tydens die bestuur van veranderinge in hulle organisasies.

Verskeie modelle vir die ontleding van die eksterne omgewing van die publieke sektor kom in die literatuur voor. 'n Populêre onderskeid word deur verskeie skrywers getref tussen enersyds die algemene of makro-omgewing, wat tipies na politieke, sosiale, institusionele, tegnologiese, wetlike, ekonomiese, fisiese en kulturele faktore verwys, en andersyds die spesifieke of taakomgewing, wat na faktore soos die gemeenskap, kliënte, mededingers, verskaffers, arbeidsmag en reguleerders verwys.

Veranderinge in die politieke, ekonomiese en sosio-kulturele omgewing van die publieke sektor het 'n ingrypende impak op publieke-sektor-organisasies. Dit is veral die sosiale, kulturele en politieke omgewing van die Suid-Afrikaanse publieke sektor wat sedert 1994 dramaties verander het, en 'n ingrypende impak op die publieke-sektor-organisasies gehad het.

Veranderinge in die politieke omgewing van die Suid-Afrikaanse publieke sektor sluit die nuwe Grondwet en verskeie nuwe wetgewende en beleidsraamwerke oor transformasie van die publieke sektor in. Veranderinge in die sosiale omgewing sluit die regering se beleid oor kulturele diversiteit, asook beginsels en norme van die “*post-apartheid*”-regering in, wat neerslag vind in die vereiste sosiale, politieke en administratiewe kultuur in die publieke sektor.

3 HOOFSTUK 3: STRATEGIESE BESTUUR AS BENADERING TOT DIE BESTUUR VAN VERANDERING

In hierdie hoofstuk is strategiese bestuur as benadering tot die bestuur van verandering in organisasies ontleed.

Strategiese bestuur kan beskryf word as ‘n proses waardeur die bestuurders van ‘n organisasie besluite neem, dit implementeer en evalueer. Hierdie besluite is van wesenlike belang vir die organisasie, bepaal die organisasie se rigting, beïnvloed die hulpbronne en raak die organisasie in geheel. Strategie word opgestel om die passing tussen die organisasie en sy eksterne omgewing te verseker.

Strategiese bestuur word benut om verandering in organisasies te bewerkstellig. Deurlopende strategiese ontledings kan organisasies red van ondergang of stagnering en deur strategiese prosesse kan organisasies hulleself herevalueer.

Strategie-ontleding, -formulering en -implementering is ‘n deurlopende proses met onderskeibare aktiwiteite, wat intrinsiek deel van dieselfde proses is.

Alle persone in ‘n organisasie moet daarop ingestel wees om die veranderinge in interne sterk- en swakpunte, en eksterne geleenthede en bedreigings te kan identifiseer en toe te sien dat daarop gereageer word.

Strategieë kan gedryf word deur op geleenthede in die eksterne omgewing te kapitaliseer, deur interne kernvaardighede optimaal te benut of deur aan belangegroepe se verwagtinge te voldoen, of 'n kombinasie hiervan.

Die bestuur van verandering word bereik deur die proses van strategiese beplanning en die suksesvolle implementering daarvan. Die kragte wat verandering bevorder en teëwerk moet verstaan word. Organisasiekultuur en politiek speel 'n belangrike rol in die implementeringsproses.

Strategiese bestuur is noodsaaklik vir die effektiewe bestuur van organisasieverandering, aangesien dit rigtinggewend is en organisasies deur veranderinge in hulle omgewings lei. Dit bevorder ook koördinering en verminder onsekerhede oor die toekoms.

In die strategiese bestuursproses word verskeie belangrike aspekte van effektiewe organisasiebestuur en -veranderinge aangespreek, wat onder meer die volgende insluit:

- Effektiewe strategiese leierskap in 'n organisasie begin met 'n duidelike beeld of visie waarheen dit op pad is en wat die organisasie moet doen en nie moet doen nie.
- 'n Weldeurdagte missie berei die organisasie voor op die toekoms, dit gee langtermynrigting en gee die organisasie se voorneme weer om 'n besondere posisie in die toekoms in te neem.
- Omgewingsontleding word gedoen om die eksterne en interne organisasie te verken vir die eise vir veranderinge.
- Prestasiedoelwitte word geformuleer om die missie in meetbare en bereikbare mikpunte te omskep sodat vordering daarteen gemeet kan word.
- Die organisasie ontwikkel 'n strategie om sy prestasiedoelwitte te bereik, wat bestaan uit aksies wat reeds geneem is, en huidige en nuwe aksies wat nog geneem moet word - met duidelike tydskedules.
- Strategie-implementering is 'n fundamentele funksie van organisering, begroting, motivering, organisasiekultuur, toesighouding en leidinggewing.

- Die evaluering van verkreeë resultate en aanpassings van planne is eweneens 'n noodsaaklike deel van strategiese bestuur.

Verskeie skrywers is dit eens dat die passing tussen organisasie-strategie en organisasiekultuur baie belangrik is. Organisasies wat uitbreidings, oornames of samesmeltings beoog, moet na die passing tussen die organisasiekulture van die betrokke organisasies kyk. Afsonderlike besigheidseenhede in 'n organisasie skep afsonderlike organisasiekulture en maak die handhawing van een omvattende korporatiewe kultuur moeilik. Buigsame en veranderende organisasiekulture kan ook geskep word om voortdurende veranderinge te akkommodeer.

In die literatuur word 'n uiteenlopende tipologie van strategieë aangetref. Die strategieë kan wissel van koste, differensie of fokus op produkte of dienste en markte. Verskeie besigheids- en operasionele strategieë kan gelyktydig geformuleer en geïmplementeer word, solank hulle ondersteunend tot die oorkoepelende korporatiewe strategie is. Hierdie operasionele strategieë kan die volgende insluit:

- Bestuurstrategieë op funksionele en operasionele vlakke.
- Verkrygingstrategie.
- Verspreidingstrategie.
- Bemakingstrategie.
- Finansiële strategie.
- Produk- of Diensteleweringsstrategie.
- Navorsings- en Ontwikkelingstrategie.
- Inligtingtegnologiestrategie.
- Menslike Hulpbron- en Organisasiekultuurstrategie.

Daar is meningsverskille onder skrywers of die strategiese bestuursproses in die tipiese privaatsektor onveranderd in die publieke sektor toegepas kan word. Dit blyk duidelik dat alhoewel sulke aanpassing aan die proses nodig is, die grootste verskille opgesluit lê in die faktore of elemente wat strategies ontleed

moet word, die inhoud van doelwitte wat geformuleer word en die wyse van strategie-evaluering.

Die skrywer het uit die bydraes van verskeie skrywers en navorsers oor strategiese bestuur 'n strategiese bestuursproses ontwikkel wat uit 4 fases en 12 stappe bestaan. Hierdie proses sien soos volg daaruit:

Tabel 10.1: 4 FASES EN 12 STAPPE IN SKRYWER SE STRATEGIESE BESTUURSPROSES

FASES	STAPPE
1. Strategie-ontledingsfase	1. Ontleed huidige en vorige doelwitte en prestasiresultate 2. Ontleed huidige en vorige strategieë 3. Hersien visie, missie en oorhoofse doelwitte 4. Ontleed eksterne organisasie-omgewing 5. Ontleed interne organisasie-omgewing 6. Bepaal strategiese kwessies 7. Bepaal en ontleed strategiese opsies 8. Bepaal uitvoerbaarheid van strategiese opsies
2. Strategie-formuleringsfase	9. Formuleer doelwitte en maak strategiese keuse 10. Formuleer strategie
3. Strategie-implementeringsfase	11. Implementeer strategie
4. Strategie-evalueringsfase	12. Evalueer strategie en resultate

4. HOOFSTUK 4: ORGANISASIE-ONTWIKKELING EN -TRANSFORMASIE AS BENADERING TOT DIE BESTUUR VAN VERANDERING

In hierdie hoofstuk is organisasie-ontwikkeling en -transformasie as benadering tot die bestuur van verandering ontleed.

Verskeie modelle vir organisasie-ontwikkeling as benadering tot die bestuur van verandering word in die literatuur aangebied. Die beplande veranderingsproses word gekenmerk deur 'n deeglik beplande proses wat gerig en gedryf word deur 'n persoon in 'n gesagsposisie, waardeur probleme in die organisasie deur 'n deelnemende proses geïdentifiseer word, oplossings gevind en geïmplementeer word. Sterk klem word op prosesbestuur geplaas waardeur oop kommunikasie en ordelike besluitneming gefasiliteer en uiteenvolgende sienings en belange geakkommodeer word.

Die klassieke ontvriesing - verandering - hervriesingsmodel dien steeds as basis vir verskeie modelle wat later deur skrywers verder ontwikkel is. Verskeie skrywers brei uit op die drie fases en verwys dan na stappe in die proses van verandering, maar die fokus bly veral op die voorbereiding van die organisasie vir verandering, die implementering van verandering en die vestiging en instandhouding van die veranderinge wat teweeggebring is.

Die aksienavorsingsmodel vir die bestuur van verandering is ontwikkel om die herhalende stappe van inligtingversameling, aksiebeplanning en terugvoering te struktureer. Dit het as kenmerk die deurlopende proses om probleme te identifiseer, oplossings te vind, om uit lesse van die verlede te leer en sodoende voortdurend by veranderinge aan te pas.

'n Groot aantal skrywers tref duidelike onderskeid tussen organisasie-transformasie en organisasie-ontwikkeling. Organisasie-ontwikkeling word beskou as die beplande proses om organisasieveranderinge teweeg te bring, met die doel om organisasie-effektiwiteit binne die raamwerk van die bestaande visie, missie en waardes te verhoog. Organisasietransformasie verwys na 'n grootskaalse paradigmaverandering by die bestuur en personeel van die organisasie, asook organisasieveranderinge wat nodig is om die nuwe visie en rigting van die organisasie te ondersteun.

Die sisteemmodel vir die bestuur van verandering word as baie betekenisvol in die literatuur aangetref. Die inset-transformasie-uitset-model word steeds goed benut om sleutelkwessies te identifiseer wat tydens die bestuur van verandering aangespreek moet word.

Uit 'n vergelyking tussen drie modelle vir die bestuur van verandering, naamlik beplande verandering, aksienavorsing en Lewin se drie (ontvriesing-verandering-hervriesing) fases, is beduidende ooreenkomste gevind, en daar is gevind dat die modelle versoenbaar en integreerbaar is. Dit verskil hoofsaaklik in die vlak van detail van stappe in die veranderingsproses wat in die modelle gereflekteer word.

Die onderskeie modelle is van mekaar onderskeibaar ten opsigte van metodiek (byvoorbeeld aksienavorsing en opname-terugvoermodelle); fokus (byvoorbeeld lerende organisasiemetode wat op menslike kundigheid en vaardigheidsuitbreiding fokus); stelselbenadering (soos die sisteemmodel met inset-transformasie-uitset); omvang (byvoorbeeld organisasie-ontwikkeling teenoor -transformasie) en prosesse met verwysing na duidelik onderskeibare fases en stappe.

Met die literatuurstudie het die skrywer die gevolgtrekking gemaak dat organisasie-ontwikkeling en -transformasie as benadering tot die bestuur van verandering in organisasies in vyf fases en agt stappe ingedeel kan word, soos uit Tabel 10.2 blyk:

Tabel 10.2: VYF FASES EN AGT STAPPE IN SKRYWER SE ORGANISASIE TRANSFORMASIEPROSES

FASES	STAPPE
1. Voorbereidingsfase	1. Vestig leidinggewende strukture 2. Ontwikkel behoefte aan verandering 3. Skep nuwe visie en kommunikasie-strategie
2. Ontledingsfase	4. Voer diagnose uit
3. Formuleringsfase	5. Ontleed alternatiewe en formuleer veranderingsaksies
4. Implementeringsfase	6. Implementeer veranderinge
5. Evaluerings- en stabiliseringsfase	7. Evalueer veranderinge 8. Stabiliseer veranderinge

5. HOOFSTUK 5: RIGLYNE VIR DIE EFFEKTIEWE BESTUUR VAN VERANDERING

Praktiese riglyne word in die literatuur aangetref vir die bestuur van die proses van organisasieverandering, met verwysing na die onderskeie fases daarvan, naamlik voorbereiding, implementering en vestiging.

Verskeie faktore stimuleer die veranderingsproses en word ook hefbome vir verandering genoem wat die eksterne markveranderinge, sowel as die organisatoriese interne besigheid, strategie, bedryf, kultuur en vergoedingstelsel, kan insluit. Dit is veral die veranderinge in die eksterne omgewing wat druk op organisasies uitoefen om veranderinge te maak.

Die oorbrugging van die huidige na die toekomstige situasie is van die grootste uitdagings waarvoor bestuurders te staan kom. Leierskap speel 'n groot rol om te verseker dat organisasieleer plaasvind en dat veranderingsaksies naamlik hervisualisering, herstrukturering, herskepping en hernuwing, geïmplementeer word.

Tydens die oorgangsfase moet bestuurders veral let op die politieke dinamika van verandering (*byvoorbeeld deur ondersteuning van sleutelgroepe te verseker*), veranderinge te motiveer (*byvoorbeeld dissatisfaksie te toon met die status quo*) en bestuur van die oorgangsproses (*byvoorbeeld goeie kommunikasieprogram*).

Bestuurders moet ook die emosionele verandering by personeel ten opsigte van verandering erken en bestuur, aangesien personeel deur 'n emosionele kurwe van ontkenning, verdediging, verwerping, aanpassing en internalisering gaan. Verskeie skrywers is van mening dat die rasonale, emosionele, ekologiese en geestelike aspekte van organisasies geïntegreerd in 'n transformasieproses aandag moet kry.

Riglyne vir die effektiewe bestuur van die oorgangsproses sluit die volgende stappe in:

- Definieer die take wat verrig moet word.
- Skep bestuurstrukture om die take te verrig.
- Ontwikkel strategieë om verbintenis te verseker, hanteer weerstand teen verandering, los probleme op, doen opleiding en heroriëntering, doen rolmodellering, en ken verantwoordelikheid toe.
- Ontwerp en implementeer kommunikasiestategieë en -meganismes.
- Ken hulpbronne toe en stel kundiges en konsultante aan om die verandering te help bestuur.

Verskeie skrywers toon aan dat die mees algemene probleme wat organisasies tydens die implementeringsfase van verandering ervaar die volgende insluit: fokus op mag, angs, organisatoriese kontrole, tyd benodig, onvoorsiene probleme, koördinerings, aandagwegleiding, kwaliteit leierskap en onvoldoende inligtingstelsels om vordering te monitor.

Riglyne vir die suksesvolle implementering van verandering sluit die volgende stappe in:

- Stel van duidelike doelwitte vir verandering.
- Versekering van ondersteuning deur topbestuur en skepping van aanspreeklikheid en mede-eienaarskap vir verandering.
- Toepassing van projekbestuur om suksesvolle implementering te verseker.
- Ondersteuning aan mense om hulle spanning met verandering te help hanteer.
- Deeglike beplanning en bestuur van die implementeringsfase en die tempo van verandering is noodsaaklik.
- Pragmatisme is die riglyn, betrek mense en verkry hulle ondersteuning.
- Terugvoer, erkenning en beloning is belangrike ondersteuningsmeganismes.
- Die belangrikheid van rolmodellering moet nie onderskat word nie.
- Opleiding en heroriëntering is noodsaaklik.
- Kommunikasie en die oopstelling van alle kommunikasiekanale.
- Moenie probleme wat met implementering ervaar word, ignoreer nie.

Navorsers en skrywers wys op die belangrikheid dat die verlangde verandering deur spesifieke aksies gevestig of geïnstitusioneel moet word om volgehoue sukses te verseker. Institusioneel is 'n proses wat mense in die organisasie moet deurloop. Mense ontwikkel sienings oor hulle gedrag en begin dié sienings uitleef. Hulle ontwikkel gevoelens oor hulle gedrag, waarna waardes oor hulle gedrag begin ontwikkel. Hoe verder en sterker hierdie proses vorder, hoe meer word die verandering gevestig.

Riglyne vir die effektiewe vestiging van veranderinge sluit die volgende in:

- Deurlopende bepaling van die reaksie van mense op die verandering.
- Hou van inligtingssessies en deurgee van inligting oor vordering.
- 'n Breë basis dryfkomitee verteenwoordigend van binne- en buite-rolspelers is noodsaaklik.
- Sterk verbintenis van topbestuur.
- Gebeurlikheidsplanne vir onvoorsiene voorvalle.

Die tipologie van intervensies om verandering te bewerkstellig, bied 'n handige verwysing vir bestuurders wanneer 'n keuse oor die werklike veranderingsaksies gemaak moet word. 'n Verskeidenheid tipologieë word in die literatuur aangetref. Die vernaamste tipologie is dié van diepte van intervensie (vlak-vlak tot diep-vlak in die organisasie), tyd en omvang (inkrementele teenoor strategiese verandering, reaktiewe teenoor pro-aktiewe verandering en inkrementele teenoor ingrypende verandering), grootte en kompleksiteit van die teikengroep (groepe teenoor organisasie in geheel), menslike proses teenoor tegno-strukturele benaderings (waardes en sienings teenoor strukture en stelsels) en onderliggende temas (spanbou, innovasie, ensovoorts).

6. HOOFSTUK 6: ORGANISASIEKULTUUR EN DIE BESTUUR VAN VERANDERING

In hierdie hoofstuk is die rol van organisasiekultuur in die proses van bestuur van verandering ontleed.

'n Duidelike onderskeid word in die literatuur gevind tussen organisasiekultuur, wat fokus op gemeenskaplike optredes, sienswyses en waardes wat 'n organisasie kollektief navolg en demonstreer, en organisasieklimaat, wat fokus op die lede van die organisasie se individuele verwagtinge en persepsie van hulle werkomgewing.

Organisasiekultuur word algemeen gedefinieer as die patroon van basiese aannames wat deur 'n bepaalde groep besit word, en geskep, ontdek of ontwikkel is in die leerproses om probleme van eksterne aanpassings en interne integrasie op te los, en waar die oplossings suksesvol was om as geldig beskou te word en aan ander geleer kan word as aanduiders van die korrekte wyse van waarneming, denke en gevoel in verband met daardie probleme.

Organisasiekultuur is afleibaar uit die gemeenskaplike gedragsnorme (hoe dinge gedoen moet word), waardes (wat belangrik en goed is om na te streef), sienings (verwys na hoe dinge werk), artistieke uitlewing (wat mooi of lelik is), lewensbeskouing (filosofie) en gesindhede (positief of negatief) wat kollektief in 'n organisasie voorkom. Kultuur is die sosiale en normatiewe gom wat lede van 'n organisasie aanmekaar bind, rigting bied en betekenis gee.

Die sterkte van organisasiekultuur het 'n belangrike impak op die organisasie. Organisasies met sterk kulture is gewoonlik meesters in die implementering van strategiese planne en het 'n rekord van goeie prestasie. Die sterkte van 'n organisasiekultuur word bepaal deur die aantal belangrike sienings en waardes, die mate van gemeenskaplikheid daarvan en die duidelikheid en prioritisering van die sienings, waardes, aannames en verwagtinge in die organisasie.

Die vorming van organisasiekultuur is 'n leerproses. Waar lede van 'n organisasie die persepsie deel dat 'n spesifieke optrede oplossing van 'n probleem bewerkstellig het, sal die gedrag, waardes of sienings aangeneem word en aan die ander geleer word.

Organisasiekultuur word veral gevorm deur die optrede van leiers en gemeenskaplike ervarings van personeel in die vind van oplossings. Stigters en leiers bring hulle eie stel waardes, sienings en aannames na die organisasie en forseer dit af op werknemers. Soos lede van die organisasie in interaksie is om oplossings vir probleme van eksterne aanpassing en interne integrasie te vind, word die organisasiekultuur gevorm.

Wanneer organisasiekultuur gevestig is, is daar veral drie kragte in die organisasie nodig om die organisasiekultuur te handhaaf, naamlik die keuringspraktyk, optrede van bestuur en sosialiseringmetodes, waar die individu aan verskeie organisasie-invloede onderwerp word om tot die gemeenskaplike waardes, sienings en filosofie van die organisasie te konformeer.

Die proses van verandering van organisasiekultuur word deur die meeste skrywers as kompleks, stadig en onseker beskou. Organisasiekultuur is moeilik veranderbaar, en vereis die toegewydheid van topbestuur. Die bestaande organisasiekultuur moet eers gedestabiliseer word en alle moontlike hefbome moet ingespan word. Dit gaan gewoonlik gepaard met die vervanging van personeel in sleutelposisies.

Die proses van organisasiekultuurverandering sluit stappe in soos organisasiekultuurouditering, ontwikkeling van nuwe visie, missie, mikpunte en verlangde waardes, en ontwikkeling van strategieë vir implementering. Hierdie strategieë behels nuwe lede van topbestuur, verskuiwing van gesag, nuwe sienings en waardes en formele afskeid van die ou organisasiekultuur.

'n Onderskeid kan tussen revolusionêre en inkrementele organisasiekultuurverandering getref word. Revolusionêre verandering word benodig waar nuwe en bestaande waardes en gedrag teenstellend tot mekaar is. Hierdie grootskaalse verandering staan ook bekend as vervanging van organisasiekultuur, eerder as verandering van organisasiekultuur.

Waar die nuwe waardes en gedrag wat gevestig moet word nie teenstellend tot die bestaande waardes en gedrag is nie, maar bloot verskillend is, word na inkrementele verandering verwys. Die bestaande waardes word derhalwe stapsgewys in die proses van organisasiekultuurverandering verruim.

Die uitdaging waarvoor leiers wat hulle organisasiekultuur wil verander, te staan kom, is dat die leiers van die organisasie die nuwe visie in realiteit moet omskep en alle personeel op alle vlakke moet oortuig om deur gesamentlike poging daardie visie te laat realiseer. Verskeie kragte of hefbome moet benut word om daardie verandering te bewerkstellig, insluitende organisasiesisteme (struktuur, stelsels, strategieë, ensovoorts), kommunikasiesisteme (kommunikasieplanne, inligtingssessie, opname- en terugvoeraksies, ensovoorts) en personeelsisteme (personeeldeelname, verbetering van vaardighede, ensovoorts).

Na die vestiging van die nuwe kultuur moet dit met versterkings- en handhawingsaksies opgevolg word.

7. HOOFSTUK 7: LEIERSKAP EN DIE BESTUUR VAN VERANDERING

In hoofstuk 7 is die rol wat die leiers in die organisasie speel ten einde verandering in organisasies effektief te bewerkstellig, bestudeer.

Leierskap vind kulturele uitdrukking in 'n organisasie deur veral die demonstrasie van leierskapsvaardighede (*antisiperend, visie-skeppend, waarde-kongruensie, benutting en selfbegrip*,) strategiese vereistes (*perspektief, beginsels, politiek*) betekenisvolheid (*doelgerigtheid, beplanning, volharding, mensgerigtheid*) en patriotisme (*lojaliteit, gemeenskaplike sienings en waardes*).

Sterk verwantskappe bestaan tussen leierskap, die vorming van organisasiekultuur en organisasiekultuurstyle. Verskeie organisasie-kultuurstyle word direk aan die leierskapstyl van leiers in organisasies gekoppel. Dit is die aannames, sienings en waardes van die stigters of leiers van die organisasie, die gesagsverhoudinge wat tussen die leiers en ondergeskiktes ontstaan en die interaksie tussen leiers en ondergeskiktes wat die kenmerke bepaal van die organisasiekultuur wat ontstaan.

Die stigter van 'n organisasie het 'n groot impak op die vorming van organisasiekultuur, wat manifesteer in die manier waarop die organisasie probleme van eksterne aanpassing en interne integrasie hanteer. Hulle het sterk aannames (*waardes en sienings*) wat aan ander lede van die organisasie oorgedra word.

Organisasiekultuur word gevestig deur primêre vestigingsmeganismes (*insluitende dit waaraan leiers aandag skenk, leiers se reaksie op kritiese insidente, doelbewuste rolmodellering, kriteria vir toekenning van beloning en status en kriteria vir werwing en bevordering*), en sekondêre vestigingsmeganismes (*insluitende ontwerp en struktuur van organisasiekultuur, organisasiekultuursisteme en -prosedures, visuele kenmerke van die organisasie deur die ontwerp van fisiese ruimte, geboue en fasades, stories oor belangrike gebeure en formele stellings van filosofie en credo*).

Die rol van leierskap in die verandering van organisasiekultuur is van groot belang in die proses van bestuur van verandering. Aangesien leiers 'n sterk rol vervul om 'n organisasiekultuur te skep, te vestig en te handhaaf, is sterk leierskap eweneens nodig om organisasiekultuur te verander.

Verskillende vereistes word aan leiers met betrekking tot organisasiekultuur in die verskillende organisasie-ontwikkelingsfases gestel. In die beginfase van die organisasie moet die leier die verlangde basiese aannames kommunikeer en afdwing. Leiers vestig egter gewoonlik ook hulle eie inkonsekwentheid in dié fase.

In die middelfase van die organisasie beïnvloed die organisasiekultuur die strategie, verhoudinge, en gedrag van lede van die organisasie. In hierdie fase kan leiers toesien dat een korporatiewe organisasiekultuur gehandhaaf word of dat verskeie subkulture ontwikkel en gevestig word om die organisasie se gedesentraliseerde strukture na te volg en te ondersteun.

In die volwassefase is die rol van leiers uiters belangrik om die organisasiekultuur doelbewus te handhaaf of te verander. Leiers moet oor die vaardigheid beskik om die huidige organisasiekultuur te diagnoseer, te ontvries, te herdefinieer en te verander of te vervang deur middel van toepaslike meganismes, en toe te sien dat die veranderde organisasiekultuuraannames (*waardes, sienings en gedrag*) gevestig en versterk word.

Verskeie skrywers tref onderskeid tussen transformasieleierskap (*met die fokus op nuwe visie, missie, organisasiekultuur, ensovoorts*) en transaksionele leierskap (*met die klem op bestuur van strukture, stelsels, ensovoorts*). Die integrasie van hierdie twee stelle fokusareas bied 'n handige raamwerk vir die holistiese bestuur van die organisasie tydens tye van verandering.

Transformasieleierskap is 'n leierskapsmodel wat ontwikkel is om spesifiek te fokus op die rol wat leiers moet vervul in die proses van bestuur van verandering, en waarvan die veranderinge op beide die individuele lede van die organisasie sowel as die organisasie in geheel van toepassing is. Die model fokus op die fases van verandering, naamlik erkenning van behoefte aan verandering, skepping van die nuwe visie en institusionalisering van die verandering.

Skrywers wat die charismatiese en visionêre leierskapsmodel voorstaan, wys daarop dat sterk leierskap benodig word om 'n nuwe visie vir die organisasie te skep, dit te kommunikeer en die nodige sosiale omgewings binne die organisasie te skep sodat die nuwe visie deur gemeenskaplike ondersteuning en bemaagtiging van alle werknemers bereik kan word. Die proses vereis insig, emosionele sterkte, betrokkenheid en visie van leiers.

Strategiese leierskap verwys enersyds na die leierskapsvaardighede wat op die verskillende vlakke in 'n organisasie benodig word, en andersyds na die impak van die interaksie tussen interne en eksterne faktore op die leierskap van die organisasie. Die leier moet veral drie elemente suksesvol hanteer ten einde strategiese veranderinge in die organisasie effektief te kan bestuur, naamlik die leierskapuitdaging, die leierskapkapasiteit en persoonlike vermoë en oortuigings.

Leiers van die toekoms sal voor groot uitdagings te staan kom. Eienskappe en gedrag wat deur hulle geopenbaar moet word, sluit in rigtinggewend (*deur duidelike visie, missie en waardes*), stroombelynend (*deur strukture en stelsels in lyn met missie en visie te bring*), bemagtigend (*deur personeel te lei om doelwitte te bereik*), sensitief (*vir etiese, kulturele en geslagsverskille*), kommunikerend (*deur taal te praat wat mense saambind, waardes en sienings bevestig en erkenning verleen*), fasiliterend, adviserend, instaatstellend en inspirerend ten opsigte van organisasiegedrag, groepsgedrag en individuele werknemergedrag.

8. HOOFSTUK 8: KOMMUNIKASIE, WEERSTAND EN ETIEK EN ANDER UITDAGINGS VAN DIE BESTUUR VAN VERANDERING

In hierdie hoofstuk is die rol van kommunikasie, weerstand teen verandering, mag, etiek en ander kwessies wat die sukses van bestuur van verandering beïnvloed, ontleed.

Indien die beplande verandering nie deeglik aan betrokkenes gekommunikeer word nie, kan dit tot die verlies van sleutelpersoneel, laer produktiwiteit, moontlike arbeidsontevredenheid en selfs tot wetlike probleme lei.

Die gebrek aan 'n kommunikasiestrategie, of 'n swak beplande of swak uitgevoerde kommunikasiestrategie is 'n sterk bydraende faktor tot die mislukking van die bestuur van verandering. Dit is baie belangrik dat die veranderingsproses deur die strategiese leier gedryf moet word, wat deur kommunikasie en inspirering van mense die proses van organisasieverandering moet deursien.

'n Goeie kommunikasiestrategie bevat veral drie belangrike komponente, naamlik die inhoud van die boodskap, die kanaal of medium en tydsberekening. Die kommunikasiestrategie sal ook deur die spoed en dringendheid van die verandering gedikteer word.

Die doelwitte van kommunikasie tydens die bestuur van verandering kan die bereiking van bewuswording, begrip, ondersteuning, betrokkenheid of verbintenis insluit. Die volgorde van bogenoemde doelwitte staan in verhouding tot die mate van betrokkenheid van die personeel en die omvang van die veranderinge self, naamlik van laag na hoog.

Die rol wat werkspanne en hulle leiers in die bereiking van die kommunikasiedoelwitte kan speel, is van kardinale belang. Dit vereis egter ook dat leiers oor bepaalde kommunikasievaardighede moet beskik. Die leier moet inligting kan aanbied, toepaslikhede kan aantoon, implikasies kan uitwys, besprekings kan lei, probleme kan identifiseer, probleemoplossings kan fasiliteer en dinkskrumme kan stimuleer.

Veranderingsagente is kenmerkend van die proses van bestuur van verandering en het 'n belangrike rol om daarin te vervul. Eksterne veranderingsagente is waardevol, waar druk op lede van die organisasie uitgeoefen moet word om nuwe perspektiewe oor die eksterne omgewing te ontwikkel, en grootskaalse organisasieveranderinge uitgevoer moet word.

Die vervanging van lede van die topbestuur van 'n organisasie gee 'n teken aan personeel dat verandering onafwendbaar is, en dat bevoegde bestuurslede die veranderingsproses lei wat uiteindelik die organisasieverandering suksesvol sal maak. Die nuwe lede kan sterk interne veranderingsagente, advokate en simbole van verandering wees.

Gereedheid vir verandering word bepaal deur die mate van personeel se tevredenheid met die huidige toestande, die uitvoerbaarheid van die beplande alternatiewe en die bestaan van 'n plan om die alternatiewe nuwe visie en situasie te bereik.

Wanneer verandering in 'n organisasie beplan word moet die algemene vlak van motivering van personeel in ag geneem word. Die faktore wat personeel motiveer wissel onder vir verskillende groepe. Verskille in motiveringsfaktore word ook tussen die publieke en privaatsektor gevind, wat die gereedheid vir verandering beïnvloed.

Weerstand teen verandering is 'n bekende konsep wat beplande verandering nadelig kan beïnvloed. Onderskeid word getref tussen individuele weerstandsfaktore (*insluitende ekonomiese onsekerheid, vrees vir die onbekende, toleransie vir verandering, ensovoorts*) en organisatoriese weerstandsfaktore (*insluitende strukturele en werkgroepprobleme, bedreiging teen gesag, vorige onsuksesvolle pogings, ensovoorts*).

Verskeie response word van personeel verkry wanneer verandering beleef word. Die response is gewoonlik sigbaar in hulle houdings (*wissel tussen entoesiasme, neutraliteit en vyandigheid*) en gedrag (*wissel tussen voldoening en weerstand*).

Individuele verskille in respons op verandering kan verband hou met die verandering self (*verandering van status, gevoel van verlies, ensovoorts*) en persoonlike faktore (*graad van toleransie vir verandering, selfvertroue, ensovoorts*).

Verskeie stappe kan deur leiers geneem word om die weerstand teen verandering te hanteer, insluitende opleiding, inligting, kommunikasie, deelname, fasilitering, ondersteuning, berading, onderhandeling, erkenning, manipulering en uitdaging van mag en gesag.

Verskeie skrywers is dit eens dat mag 'n belangrike rol in die proses van bestuur van verandering speel. Leiers beskik oor verskeie bronne van mag wat tydens bestuur van verandering benut kan word, naamlik posisie-, belonings-, straf-, verbintenis-, kundigheid-, en verwysingsmag.

Die span wat vir die bestuur van verandering in die organisasie verantwoordelik is, behoort met genoegsame mag beklee te word om hulle rol effektief te kan vervul. Hierdie mag kan verleen word deur optimale bevoegdheid, politieke toegang, topbestuurondersteuning, geloofwaardigheid, hulpbrontoekenning of groepondersteuning.

9. HOOFSTUK 9: GEÏNTEGREERDE BESTUURSMODEL VIR DIE BESTUUR VAN VERANDERING IN DIE PUBLIEKE SEKTOR

In hierdie hoofstuk is verskeie geïntegreerde bestuursmodelle ontleed en het die skrywer 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die effektiewe bestuur van verandering ontwikkel (SBV-model).

Strategiese bestuur word in die algemeen as sinoniem met bestuur van verandering beskou. Eweneens staan organisasie-ontwikkeling bekend as 'n proses om verandering effektief te bestuur. Die integrering van hierdie twee benaderings, met inagneming van organisasie-heringenieuring en internasionale gevallestudies, kan tot die suksesvolle transformasie van publieke-sektor-organisasies lei.

Dit is veral tydens grootskaalse, omvattende organisasie-transformasie, in teenstelling met inkrementele veranderinge, waar die integrering van organisasie-ontwikkelingstegnieke met strategiese bestuur van groot belang is. Die organisasie-ontwikkelingsaspekte van kernwaardes, gesag, mag en status, verandering van lede van topbestuur, aanstellings van veranderingsagente, effektiewe besluitneming en kommunikasieprosesse moet maksimale sukses geïntegreer word met die strategiese bestuursprosesse van omgewingverkenning, hersiening van missie, ontwikkeling van strategieë en toepaslike strukture en stelsels.

Dit is veral die integrering van die bestuur van organisasiekultuur met strategiese bestuur wat van wesenlike belang is. Die rol wat politiek, waardes, bestuurstyl en aannames tydens strategiese besluitneming speel, word allerweë erken en van waarde geag. Navorsers het bevind dat bepaalde norme innovasie en verandering kan rem (*byvoorbeeld toleransie vir verandering en risiko*) terwyl ander norme weer strategie implementering ondersteun (*byvoorbeeld groep funksionering en aksiegerigheid*).

In die stelselbenadering word die organisatoriese en menslike stelsels geïntegreer, en is die kongruensie en verwantskappe tussen die verskillende komponente van die organisasie (*taak, individu, formele en informele organisasie, ensovoorts*) van selfs groter belang as die komponente self. Die proses van bestuur van verandering is derhalwe gefokus vanuit die perspektief dat 'n organisasie 'n oop sisteem is, om 'n optimale kongruensie of passing tussen die omgewing en strategie van die organisasie te verseker.

Die proses van organisasieheringenieuring is 'n produk van twee faktore, naamlik die omvang van die verandering wat nodig is en die tyd wat beskikbaar of nodig is om daardie verandering te bewerkstellig. Die stappe van herstrukturering, burokratiese stroombelyning, bemagting van personeel, volgehoue verandering en kulturele verandering word as belangrike strategieë van verandering beskou.

Die skrywer het omvattende bestuursprosesse vir strategiese bestuur (4 fases en 12 stappe) en organisasie-transformasie (5 fases en 8 stappe) ontwikkel deur die algemene stappe wat skrywers en navorsers in hierdie prosesse aanbeveel, te ontleed en te konsolideer.

Die skrywer het vervolgens uit die onderskeie stappe van die genoemde prosesse, met inagneming van die uniekheid van die publieke sektor en riglyne vir effektiewe bestuur van verandering wat in die literatuur aangetref word, 'n geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering in die publieke sektor ontwikkel (SBV-model). Hierdie SBV-model, wat uit 5 fases en 16 stappe bestaan, is bespreek en toegelig met tegnieke, aksies en riglyne wat veranderingsagente kan volg om die model suksesvol te implementeer ten einde verandering in publieke-sektor-organisasies effektief te bestuur.

10. AANBEVELINGS

Die skrywer doen hiermee aanbevelings oor die suksesvolle toepassing van die geïntegreerde bestuursmodel vir die bestuur van verandering in die publieke sektor van Suid-Afrika en oor verwante bestuursaangeleenthede:

- 10.1 Veranderingsagente moet deeglik kennis neem van die ooreenkomste en verskille tussen die publieke en privaatsektor, met verwysing na die bestuur van organisasieverandering. Verskille lê veral opgesluit in die unieke fasette van die eksterne omgewing wat 'n impak het op die publieke sektor ien die inhoud en proses van verandering dramaties beïnvloed. Veranderinge in die politieke, ekonomiese en sosio-kulturele omgewing van die publieke sektor, die rol van politici in die besluitnemingsproses, vereistes aangaande openheid, deursigtigheid, inklusiwiteit van prosesse en rapportering aan 'n verskeidenheid rolspelers vereis die aandag van veranderingsagente.

- 10.2 Tydens die uitvoering van die literatuurstudie en internasionale gevallestudies, is bevind dat suksesvolle internasionaal getransformeerde publieke sektore die direkte gevolg is van die toepassing van privaatsektor-bestuursbeginsels.
- 10.3 Transformasie in die publieke sektor word sterk beïnvloed deur politieke veranderinge, soos dit veral ook inslag vind in die nuwe Grondwet en verskeie wetgewende en beleidsraamwerke oor transformasie in die publieke sektor. Veranderingsagente moet hulleself vergewis van hierdie direkte, wat insluit beleid oor transformasie, kulturele diversiteit, verteenwoordiging en vestiging van vereiste sosiale, politieke en administratiewe kulture in die publieke sektor.
- 10.4 Publieke-sektor-organisasies word sterk aanbeveel om die strategiese bestuursprosesse van ontleding, formulering, implementering en evaluering toe te pas, aangesien dit rigtinggewend van die organisasie is, dit help om veranderinge in die eksterne omgewing sistematies te ontleed en bevorder die koördinerende van aktiwiteite wat op organisasievernouing van toepassing is. Indien tegnieke van organisasie-ontwikkeling en -transformasie met die strategiese bestuursproses geïntegreer word, en aspekte soos sterk leierskap en organisasiekultuur in ag geneem word, sal suksesvolle implementering dramaties verhoog.
- 10.5 Organisasietransformasie as benadering tot die bestuur van verandering kan 'n uiters waardevolle bydrae tot effektiewe organisasieverandering lewer, indien veranderingsagente die tegnieke, prosesse en organisasiegedragswetenskaplike beginsels met die bestuursbeginsels en -prosesse van strategiese bestuur integreer.
- 10.6 Dit word aanbeveel dat wanneer verandering in 'n organisasie beplan word, die prosesse van strategiese ontleding en beplanning toegepas word in sinkronisasie met organisasietransformasie-ontledings, wat fokus op mensgerigte aksies, soos personeel se reaksie op verandering en weerstand teen verandering, sowel as die diepte, tydsduur, omvang en kompleksiteit van die beplande verandering.

10.7 Organisasiekultuur is 'n baie belangrike verskynsel waaraan leiers en veranderingsagente tydens die bestuur van organisasieverandering moet aandag skenk. Daar moet veral op die volgende gelet word:

- Die organisasie kan oor een korporatiewe organisasiekultuur of 'n verskeidenheid organisasiekulture beskik, ooreenkomstig die afsonderlike besigheidseenhede of afdelings van die organisasie, wat ondersteunend of remmend tot die proses van verandering kan wees.
- Die vorming, handhawing, verandering en vestiging van organisasiekultuur vereis eiesoortige aksies en optredes van leiers in die organisasie en moet met kundigheid en omsigtigheid hanteer word.
- Die omvang en tempo van verandering van organisasiekultuur is bepalend vir die benadering wat deur leiers en veranderingsagente gevolg word, insluitende inkrementele aanpassings aan die bestaande kultuur of revolusionêre vervanging van die huidige organisasiekultuur met 'n nuwe kultuur.
- Ten einde organisasiekultuurverandering of -vervanging te bewerkstellig, behoort organisasiesisteme (byvoorbeeld struktuur en stelsels), kommunikasiesisteme (*byvoorbeeld inligtingsessies, opname-terugvoersessies, ensovoorts*), en personeelsisteme (*byvoorbeeld personeeldeelname, opleiding en bemagting, ensovoorts*) ingespan te word om die veranderinge suksesvol te bestuur.

- 10.8 Veranderingsagente moet nie die noodsaaklikheid van die bemagtiging van die transformasiespan(ne), die skepping en benutting van oop kommunikasiekanale in die organisasie en die betrokkenheid en deelname van personeel aan die beplanning en implementering van die verandering gering skat nie, aangesien dit die mate van sukses van organisasieverandering dramaties verhoog.
- 10.9 Veranderingsagente behoort veral te let op die belangrike rol wat leierskap in die proses van bestuur van verandering speel. Die voorbereiding van personeel vir veranderinge, skepping van 'n klimaat van gereedheid vir verandering, die effektiewe bestuur van die oorgangsproses tussen status quo en toekomstige posisie en die institusionalisering van die veranderinge vereis sterk visionêre, strategiese en transformasie-leierskap.
- 10.10 Leiers wat verandering in hulle organisasies effektief wil lei en bestuur word aanbeveel om paslike kundigheid en vaardighede te bekom, ten einde rigtinggewend, stroombelynd, bemagtigend, sensitief, kommunikerend, fasiliterend, adviserend, instaatstellend en inspirerend op organisasie, groep en individuele vlak te wees.
- 10.11 Veranderingsagente moet seker maak dat 'n deeglik beplande kommunikasiestrategie konsekwent uitgevoer word. Die kommunikasiestrategie behoort deur die leierskap van die organisasie gedryf te word en op doelwitte van bewusmaking, begrip, ondersteuning, betrokkenheid en verbintenis gefokus te wees. Dit vereis ook dat leiers oor bepaalde kommunikasievaardighede moet beskik, wat insluit die aanbieding van inligting, uitwysing van toepaslikhede en implikasies van verandering en die fasilitering van probleemoplossingsessies en dinkskrumme.
- 10.12 Veranderingsagente het 'n baie belangrike rol om tydens die bestuur van verandering te verrig. Eksterne veranderingsagente kan veranderinge objektief stimuleer deur nuwe perspektiewe in die proses in te bring, terwyl interne veranderingsagente invloed op kollegas kan uitoefen en die veranderingsproses kan lei.

- 10.13 Dit word aanbeveel dat die skrywer se geïntegreerde model vir die bestuur van organisasieverandering (SBV-model) veral tydens grootskaalse, omvattende organisasietransformasie toegepas word. Die integrering van die organisasieontwikkelingsaspekte, soos gereedheid vir verandering, organisasiekultuur, gesag, mag, veranderingsagente, kommunikasie en deelname aan besluitneming met die strategiese bestuursprosesse van omgewingsverkenning, missie, doelwitte, strategieë, strukture en stelsels, sal die sukses van die veranderingsproses dramaties verhoog.
- 10.14 Die sukses van die toepassing van die geïntegreerde model vir die bestuur van verandering in die publieke sektor van Suid-Afrika sal beduidend verhoog word indien 'n multi-dissiplinêre transformasiespan aangewys word om die proses te lei en advokate en simbole van verandering te wees. Hierdie span moet bestaan uit leiers, bestuurskundiges, organisasiegedragkundiges en kundige lynbestuurders, wat die organisasie op onderskeie vlakke en in onderskeie afdelings verteenwoordig.
- 10.15 Die transformasiespan moet let op die onderskeie stappe in die model, waarvan sommige stappe gelyktydig en ander agtereenvolgend uitgevoer moet word, ten einde die holistiese benadering te verseker en die waarde van die integrering van die onderskeie benaderings, tot voordeel van die organisasie, te verseker.

BRONNELYS

- ACKERMAN, L. (1986).** Change Management: Basics for Training. *Training and Development Journal*, April: 67-69.
- ACKOFF, R.L. (1981).** *Creating the Corporate Future*. New York: John Wiley.
- ACKOFF, R.L. (1989).** The Circular Organization: An Update. *The Academy of Management Executive*, Februarie: 11-16.
- ADLER, L.L. (1994).** *Cross-cultural topics in psychology*, Westport: Praeger.
- ALBERT, M. & SILVERMAN, M. (1984).** Making Management Philosophy a Cultural Reality Part 2: Design Human Resources Programs Accordingly. *Personnel*, Maart-April: 28-35.
- ALDAG, R.J. & BRIEF, A.P. (1981).** *Managing Organizational Behavior*. St. Paul: West.
- ALDERFER, C.A. (1977).** Organization Development. *Annual Review of Psychology*, 28: 197-224.
- ALDRIDGE, H.E. (1979).** *Organizations and Environments.s*, New York: Prentice-Hall.
- ALLAIRE, Y. & FIRSIROTU, M.E. (1984).** Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3):193-226.
- ALLAIRE, Y. & FIRSIROTU, M. (1985).** How to Implement Radical Strategies in Large Organizations. *Sloan Management Review*, Lente:19-33.
- ALLEN, F.R. & KRAFT, C. (1982).** How to Create the Corporate Culture You Want and Need, in *The Organizational Unconscious*. New York: Prentice-Hall.

- ALLEN, F.R. & PILNICK, S. (1973).** Confronting the Shadow Organization: How to Detect and Defeat Negative Norms. *Organizational Dynamics*, Lente:2-18.
- ALLPORT, G.W. (1937).** The Functional Autonomy of Motives. *American Journal of Psychology*, 50:141-156.
- ALMANEY, A.J. (1981).** Cultural Traits of the Arabs: Growing Interest for International Management. *Management International Review*, 2(13):10-18.
- ANDREWS, K.R. (1982).** *The Concept of Corporate Strategy*. New York: Dow Jones-IRWIN.
- ANDREWS, K.R. (1987).** *The Concept of Corporate Strategy*. Hiersiene uitgawe. New York: Dow Jones-IRWIN.
- ANSARI, M.A., BAUGARTEL, H. & SULLIVAN, G. (1982).** The Personnel Orientation-Organizational Climate Fit and Managerial Success. *Human Relations*, 35(12):1159-1178.
- ANSOFF, H.I. (1965).** *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- ANSOFF, H.I. (1968).** *Corporate Strategy*. Hersiene uitgawe. New York: McGraw-Hill.
- ANSOFF, H.I. (1977).** Strategy Formulation as a Learning Process. *International Studies of Management and Organisation*, 7:58-77.
- ANSOFF, H.I. (1983).** *Corporate Strategy* Hersiene uitgawe. New York: Penguin.
- ANSOFF, H.I. (1984).** *Implementing Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
- ARGYRIS, C. (1970).** *Intervention Theory and Method*. Reading, Massachusetts.: Addison-Wesley.
- ARGYRIS, C. (1976).** *Leadership Effectiveness*. New York: Wiley-Interscience.

- ARGYRIS, C. (1982).** The Executive Mind and Double-Loop Learning. *Organization Dynamics*, 5:22.
- ARGYRIS, C. (1985).** *Strategy, Change and Defensive Routines*. New York: Ballinger.
- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D.A. (1974).** *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D.A. (1978).** *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- ARNOLD, D.O. (red.). (1970).** *Subcultures*. Berkeley, California: The Glendessary Press.
- ARROW, K.J. (1979).** *The Limits of Organization*. New York: Norton.
- ASHBURNE, L., FITZGERALD, L. & FEELER, E.B. (1984).** *Organizational Transformation and Top Down Change*. Warwick: CCSC.
- ASHFORTH, B.E. (1985).** Climate Formation: Issues and Extensions. *Academy of Management Review*, 10 (4):837-847.
- ASTLEY, W.G. & FOMBRUN, C.J. (1983).** Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review*, 8(4):576-587.
- AUSTIN, S. & SHAPIRO, G. (1996).** Equally-Driven: Employee Involvement. *Journal of General Manager*, 21(4), Somer:62-77.
- BAKER, E.L. (1980).** Managing Organizational Culture. *Management-Review*, Julie:8-13.
- BALES, R.F. (1950).** *Interaction Process Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

- BALES, R.F. & COHEN, S.P. (1979).** *A System for the Multiple-Level Observation of Groups*. New York: Free Press.
- BALMAN, L.G. & DEAL, T.E. (1991).** *Reframing Organizations*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- BANNER, D.K. (1987).** Of Paradigm, Transformation and Organizational Effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 8(7).
- BARCZAK, G., SMITH C. & WILEMON, D. (1986).** Managing Large Scale Organization Change. *Organizational Dynamics*, Lente:23-35.
- BARLEY, S. (1983).** Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 18:393-413.
- BARNARD, C.I. (1938).** *The Functions of the Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- BARTLETT, C.A. & GHOSAL, S. (1994).** Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose. *Harvard Business Review*, November-Desember:79-88.
- BARTON, F.M. & WALDRON, D.G. (1978).** Differences in Risk Preferences between the Public and Private Sectors. *Human Resource Management*, 17, Winter: 2-4.
- BASS, B.M. (1987).** *Stogdill's Handbook of Leadership*, (Hersiene uitgawe) New York: Free Press.
- BAYAT, M.S. & MEYER, I.H. (1994)** *Public Administration: Concepts, Theory and Practice*. Halfway House: Southern Book Publishers.
- BEATS, R.C. & HOIJER, H. (1965).** *An Introduction to Anthropology*. 3de uitgawe. New York: McMillan.
- BEATTY, R.W. & ULRICH, D.O. (1991).** Re-Energizing the Mature Organization. *Organizational Dynamics*, Somer:16-30.

BEER, M., EISENSTAT, R.A. & SPECTOR, B. (1990b). Why Change Programmes Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, November – Desember:158-166.

BELASCO, J.A. (1990). *Teaching the Elephant to Dance*. New York: Centary Business.

BENFARI, R.C., WILKINSON, H.E. & ORTH, C.D. (1986). The Effective Use of Power. *Business Horizons*, Mei-June:12-16.

BENNETT, R. (1996). *Corporate Strategy and Business Planning*. New York: Pitman.

BENNIS, W.G. (1983). *The Artform of Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

BENNIS, W.G. (1966a). *Changing Organizations*, New York: McGraw-Hill.

BENNIS, W.G. (1966). The Coming Death of Bureaucracy. *Think Magazine*, November - Desember:30-35.

BENNIS, W.G. (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*. Massachusetts: Addison-Wesley.

BENNIS, W.G. (1976). *The Planning of Change*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

BENNIS, W.G. (1986). Transformative Power and Leadership, *Leadership and Organizational Culture*. :64-71.

BENNIS, W.G., BENNE, K.D. & CHIN, R. (1961). *The Planning of Change* New York: Holt, Rinehart & Winston.

BENNIS, W.G., BENNE, K.D., CHIN, R. & COREY, R. (1976). *The Planning of Change* New York: Holt, Rinehart & Winston.

BENNIS, W.G. & NANUS, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.

- BENNIS, W.G. & SHEPARD, H.A. (1956).** A Theory of Group Development. *Human Relations*, 9(4):415-435.
- BENNIS, W.G. & SLATER, P.E. (1968).** *The Temporary Society*. New York: Harper & Row.
- BERG, P.O. (1985).** *Emotional Structures in Organizations: A Study of the Process of Change in a Swedish Company*. Department of Business Administration Sweden: University of Lund.
- BERGER, L.A., SIKORA, M.J. & BERGER, D.R. (1994).** *The Change Management Handbook*. New York: IRWIN.
- BERGER, P. (1967).** *The Sacred Canopy*. New York: Doubleday.
- BERGER, P. & LUCKMANN, T. (1966).** *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- BERMAUT, G., KELMAN, H.C. & WARWICK, D.P. (1978).** *The Ethics of Social Investion*. Washington: Hemisphere.
- BEYER, J.B. (1981).** *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press.
- BEYER, J.M. & TRICE, H.M. (1984).** Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, Oktober:653-669.
- BEYER, J.M. & TRICE, H.M. (1987).** How an Organizations Rites Reveal its Culture. *Organizational Dynamics*, Lente:5-24.
- BIBEAULT, D.B. (1982).** *Corporate Turn Around: How Managers Turn Losers into Winners*. New York: McGraw-Hill.
- BION, W.R. (1959).** *Experiences in Groups*. Londen: Tavistock.

- BLACK, S. & MARGULIES, N. (1989).** An Ideological Perspective on Participation: A Case for Integration. *Journal of Organizational Change Management*, 2(1):16.
- BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. (1961).** Reactions to Intergroup Competition Under Win-Lose Conditions. *Management Science*, 7:420-435.
- BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. (1964).** *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- BLAKE, R.R., SHEPARD, H.A. & MOUTON, J.S. (1964).** *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Houston: Gulf.
- BLAU, P.M. (1954).** Patterns of Interaction Among a Group of Officials in a Government Agency. *Human Relations*, 7:337-338.
- BLAU, P.M. (1955).** *The Dynamics of Bureaucracy: A Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies*. Chicago: University of Chicago Press.
- BLEDSTEIN, B.J. (1976).** *The Culture of Professionalism: The Middle Class and the Development of Higher Education in America*. New York: Norton.
- BLUMER, H. (1969).** *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. New York: Prentice-Hall.
- BOK, S. (1987).** *Secrets: On the Ethics of Concealment and Revelation*. New York: Pantheon Books.
- BOOKBINDER, S.M. (1984).** Measuring and Managing Corporate Culture. *Human Resource Planning*, 7(1):47-53.
- BOSS, W.B. (1983).** Team Building and the Problem of Regression: The Personal Management Interview as an Intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19:67-84.
- BOWER, M. (1966).** *The Will to Manage*. New York: McGraw-Hill.
- BOWMAN, C. & JARRETT, M.G. (1996).** *Management in Practice*. California: Sage.

- BOYETT, J.H. & CONN, H.P. (1988).** *Maximum performance management*. Illinois: Glenbridge.
- BOYETT, J.H. & HENRY, P.C. (1991).** *Workplace 2000: The Revolution Reshaping American Business*. New York: Dutton.
- BOYLE, R. (1985).** Why Wrestle with Jellyfish? Lessons in Organizational Change. *National Productivity Review*, Lente:180-183.
- BOZEMAN, B. & STRAUSSMAN, J.D. (1994).** *Public Management Strategies*. Oxford: Jossey Bass.
- BRADFORD, D.L. & COHEN, A.R. (1984).** *Managing for Excellence*. New York: John Wiley.
- BRADFORD, S.C. (1981).** *Strategic Planning in Emerging Companies*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- BRAY, J. & GRUBBS, M.R. (1986).** Appropriate Banking Culture. *The Bankers Magazine*, November:60-66.
- BRIDGES, W. (1986).** Managing Organizational Transitions. *Organizational Dynamics*, Somer:24-33.
- BROCKNER, J. (1992).** Managing the Effects of Layoff on Survivors. *California Management Review*, 34(2):9-29.
- BROCKNER, J., GROVER, S., O'MALLEY, M.N., REED, T.F. & GLYNN, M.A. (1993).** Threat of Future Layoffs, Self-Esteem, and Supervisors' Reactions: Evidence from the Laboratory and the Field. *Strategic Management Journal*, 14:153-166.
- BROWN, C. (1982).** Administrative Succession and Organizational Performance: The Succession Effect. *Administrative Science Quarterly*, 27:1-16.
- BROWN, R.H. (1978).** Bureaucracy as Praxis: Towards a Political Phenomenology of Formal Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 23:365-382.

- BROWN, W.B. & MOBERG, D.J. (1980).** *Organizational Theory and Management: A Macro Approach*. New York: John Wiley.
- BRUNSSON, N. (1985).** *The Irrational Organization*. New York: John Wiley.
- BRUNSSON, N. (1989).** Administrative Reforms as Routines. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3)219-228.
- BRUNSSON, N. & OLSEN, J. (1993).** *The Reforming Organization*., Londen: Routledge.
- BUCHANAN, B. (1974).** Government Managers, Business Executives and Organizational Commitment. *Public Administration Review*, 35:339-347.
- BUCHANAN, B. (1975).** Building Organization Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19:533-546.
- BULLER, P.F. (1990).** For Successful Strategic Change: Blend OD Practices with Strategic Management. *Organization Dynamics*, Lente:42-55.
- BUMSTEAD, D. & ECKBLAD, J. (1984).** Developing Organizational Cultures. *Leadership and Organization Development Journal*, 5(4):21-26.
- BUNGELMAN, R. (1983).** A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28:223-244.
- BUNGELMAN, R. (1991).** Intra-Organizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organizational Science*, 2(3):239-262.
- BURKE, W.W. (1982a).** *Organizational Development*. Boston: Little, Brown & Company.
- BURKE, W.W. (1982b).** *Organization Development Principles and Practices*. Boston: Little, Brown & Company.

- BURKE, W.W. & LITWIN, G.H. (1992).** A Casual Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3);523-545.
- BURNES, B. (1992).** *Managing Change*. New York: Harper & Row.
- BURNS, J.M. (1978).** *Leadership*. New York: Harper & Row.
- BURNS, T. & STALKER, G. (1968).** *The Management of Innovation*. New York: Tavistock.
- BYARD, R.E. (1987).** Corporate Leadership Skills: A New Synthesis. *Organizational Dynamics*, Somer:34-43.
- BYHAM, W.C. (1986).** Three Thrusts toward Culture Change. *Development Dimensions International*, Winter: 1-14.
- CACIOPPE, R. & MOCK, P. (1984).** A Comparison of the Quality of Work Experience in Government and Private Organization. *Human Relations*, 37:923-940.
- CALDER, B. (1977).** An Attribution Theory of Leadership. *New Directions in Organizational Behavior*, 3:283-302.
- CAMPBELL, J.P. & PRITCHARD, R.D. (1973).** The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9:110-119.
- CAMPBELL, J.P., DUNNETTE, M.D., LAWLER, E.E. & WEICK, K.E. (1970).** *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- CARLISLE, H.M.C. (1982).** *Management: Concepts, Methods and Applications*. Chicago: S.R.A.
- CARLSON, S. (1951).** *Executive Behavior: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*. Stockholm: Strombergs.

- CARNELL, C.A. (1986).** Managing Strategic Change: An Integrated Approach. *Long Range Planning*, 19(6):105-115.
- CARNELL, C.A. (1990).** *Managing Change in Organisations*. New York: Prentice-Hall.
- CARROLL, J.D. (1987).** Public Administration in the Third Century of the Constitution: Supply-side Management, Privatization, or Public Management? *Public Administration Review*, 47:106-114.
- CHANDLER, A.D. (1962).** *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts: M.I.T. Press.
- CHANDLER, W.P. III (1972).** A Lot of Learning is a Dangerous Thing. *Harvard Business Review*, 50(2):122-131.
- CHANDON, P. (1996).** Managing Change: The Battle of Buzzwords. *HR Focus*, Mei:13-14.
- CHAPPLE, E.D. (1962).** Quantitative Analysis of Complex Organizational Systems. *Human Organization*, 21:67-80.
- CHILD, J. (1981).** Culture, Contingency and Capitalism in the Cross National Study of Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 3:303-356.
- CHILD, J. (1981).** International Management: The Challenge of Cross-National Inquiry. *Leadership and Organization Development Journal*, 2(2).
- CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, D.R., BOWER, J.L., HAMERNESH, R.G. & PORTER, M.E. (1982).** *Business Policy: Text and Cases*. 5de uitgawe. Illinois: IRWIN.
- CHRISTENSEN, S. & KREINER, K. (1984).** *On the Origin of Organizational Cultures*. Lund, Sweden: IRWIN.

- CLARK, B.R. (1970).** *The Distinctive College: Antioch, Reed and Swarthmore.* Chicago: Aldine.
- CLARK, B.R. (1972).** The Organizational Saga In Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 17:178-184.
- CLEMENT, R.W. (1994).** Culture, Leadership and Power: The Keys to Organizational Change. *Business Horizons*, 37:33-39.
- CLOETE, J.J.N. (1986).** *Introduction to public administration.* Pretoria: Van Schaik.
- COBB, A.T. & MARGULIES, N. (1981).** Organizational Development: A Political Perspective. *Academy of Management Review*, 6:45-59.
- COHEN, A.M. & SMITH, P.D. (1976).** *Critical Incidents in Growth Groups: Theory and Techniques.* California: University Associates.
- COHEN, P.S. (1969).** Theories of Myth. *Management*, 4:337-353. New York: John Wiley.
- COHEN, S. & BRAND, R. (1993).** *The Quality Management in Government.* New York: John Wiley.
- COLE, J.B. (red.). (1982).** *Anthropology for the Eighties.* New York: Free Press.
- COMMONWEALTH SECRETARIAT. (1993).** *Public Administration in Eastern and Southern Africa.* New York.
- CONGER, J.A. & KANUNGO, R.N. (1987).** Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organization Settings. *Academy of Management Review*, 12(4):637-647.
- CONRAD, C. (1983).** *Communication and Organization: An Interpretive Approach* Beverly Hills: Sage.

- COOPER, J. & CROYLE, R.T. (1984).** Attitudes and Attitude Change. *Annual Review of Psychology*, 35:395-426.
- CORNALL, C. (1991).** *Managing Change*. New York: Free Press.
- COVEY, S.R. (1996).** Three Roles of the Leader of the New Paradigm. *The Leader of the Future*, Drucker Foundation, :149.
- CROCKETT, W. (1977).** *Failure Organizational Development: Cases and Essays for Learning*. New York: Wiley-Interscience.
- CROZIER, M. (1964).** *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- CUMMINGS, T.G. & HUSE, A. (1989).** *Organisation Development and Change*. 5de uitgawe. Minnesota: West.
- CUMMINGS, T.G. & WORLEY, C.G. (1993).** *Organization Development and Change*. Minnesota.: West.
- CUSUMANO, M.A. (1988).** Manufacturing Innovation: Lessons from the Japanese Auto Industry. *Sloan Management Review*, Herfs:29-39.
- CYERT, R. & MARCH, J. (1963).** *A Behavioral Theory of the Firm*. New York: Prentice-Hall.
- DALE, B.G. (1998)** *Communicating Change*. New York: TQM Press.
- DALTON, M. (1959).** *Fusions of Feeling and Theory in Administration*. New York: John Wiley.
- DAVIS, J.C. (1963).** *Human Nature in Politics*. New York: John Wiley & Sons.
- DAVIS, S. & LAWRENCE, P.R. (1977).** *Matrix*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

- DAVIS, S.M. (1981).** *Managing Corporate Culture*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger.
- DAVIS, S.M. (1983).** Corporate Culture and Human Resource Management: Two Keys to Implementing Strategy. *Human Resource Planning*, 6(3):159-167.
- DAVIS, S.M. (1984).** *Managing Corporate Culture*. Massachusetts: Ballinger.
- DAWSON, R.T. (1986).** *The Secrets of Power Negotiating*. Illinois: Nightingale-Conant.
- De GEUS, A.P. (1988).** Planning as Learning. *Harvard Business Review*, Maart – April:70-74.
- DE VRIES, M.F.R.K. & MILLER, D. (1986).** Personality, Culture and Organization. *Academy of Management Review*, April:266-279.
- DEAL, T. E. & KENNEDY, A.A. (1982).** *Corporate Cultures*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- DEAL, T.E. & KENNEDY, A.A. (1983).** Culture: A New Look through Old Lenses. *Journal of Applied Behavioral Science*, 19:498-505.
- DEAL, T.E. (1985).** *Gaining Control of the Corporate Culture*. Londen: Jossey-Bass.
- DEETZ, S. (1985).** *Organizational Culture*. California: Sage.
- DeFRANK, R.S., MATTESON, M.T., SCHWEIGER, D.M. & IVANCEVICH, J.M. (1985).** The Impact of Culture on the Management Practices of American and Japanese CEO's. *Organizational Dynamics*:62-76.
- DESATNICK, R.C. (1986).** Management Climate Surveys: A Way to Uncover Organization Culture. *Personnel*, Mei:81.
- DESHPANDE, R. & PARASURAMAN, A. (1986).** *Business Horizons*, Mei-Junie:28-37.

- DESS, G.G., PICKEN, J.C. & LYON, D.W. (1990).** Transformational Leadership: Lessons from U.S. Experience. *Long Range Planning*, 31(5):722-731.
- DEVANNAH, M., FOMBRUN, C. & TICHY, N. (1984).** *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley.
- DILL, W.R. (1958).** Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2:409-443.
- DILLON, F. (1992).** Coping with Cutbacks. *Management*, 39 (1):11-15.
- DOBSON, P. & STARKEY, K. (1993).** *The Strategic Management Blueprint*. New York: Harper & Row.
- DONALDSON, G. & LORSCH, J.W. (1983).** *Decision Making at the Top*. New York: Basic Books.
- DOWNEY, H.K., HELLRIEGEL, D., PHELPS, M. & SLOCUM, J.W. (1974).** Organizational Climate and Job Satisfaction: A Comparative Analysis. *Journal of Business Research*, 18:233-248.
- DOWNEY, H.K., HELLRIEGEL, D. & SLOCUM, J.W. (1975).** Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance. *Academy of Management Journal*, 18:149-155.
- DRAFT, R.L., LENGEL, R.H. & TREVINO, L.K. (1987).** Message Equivocability, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems. *MIS Quarterly*, 11:355-366.
- DRAKE, B.H. & DRAKE, E. (1988).** Ethical and Legal Aspects of Managing Corporate Culture. *California Business Review*, Winter:107-123.
- DREWRY, G. & BUTCHER, T. (1988).** *The Civil Service Today*. London: Basil Blackwell.

- DRUCKER, P.F. (1974).** *Management Tasks, Responsibilities, Practices.* New York: Harper & Row.
- DRUCKER, P.F. (1986).** *The Coming of the New Organization.* New York: Harper & Row.
- DRUCKER, P.F. (1996).** *Managing in a Time of Great Change.* New York: Harper & Row.
- DUNETTE, M. (1976).** *Handbook of Organizational/Industrial Psychology.* Chigago: Rand McNally.
- DUNPHY, D.C. & STACE, D.A. (1988).** Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the OD Model. *Organization Studies*, 9(3):317-334.
- DUNPHY, D.C. & STACE, D.A. (1993).** The Strategic Management of Corporate Change. *Human Relations*, 8:905-920.
- DURKIN, J.E. (red.). (1981).** *Living Groups: Group Psychotherapy and General Systems Theory.* New York: Brunner/Mazel.
- DWIVEDI, O.P. & KERNAGHAN, K. (1983).** *Ethics in public service.* Brussel: International Institute of Administrative Science.
- DYER, W.G. (1977).** *Team Building: Alternatives and Issues.* Massachusetts: Addison-Wesley.
- DYER, W.G. (1983).** *Organizational Evolution.* MIT: Sloan School of Management.
- DYER, W.G. (1984).** *The Cycle of Cultural Evolution in Organizations.* MIT: Sloan School of Management.
- DYER, W.G. (1989).** Team Building: A Microcosm of the Past, Present and Future of OD. *Academy of Management*, Winter:7-8.

- EDWARDS, J.D. & KLEINER, B.H. (1988).** Transforming Organisational Values and Culture Effectively. *Leadership and Organisational Development Journal*, 9(1): 13-16.
- EISENBERG, E.M. & WITTEN, M.G. (1987).** Reconsidering Openness in Organizational Communication. *Academy of Management Review*, 12(3):418-426.
- EITZEN, D.S. & YETMAN, N.R. (1972).** Managerial Change, Longevity and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 17:110-116.
- ELCOCK, H.J. (1991).** *Change and decay? Public Administration in the 1990's*. Horhew: Longman.
- ELDRIDGE, J.E.T. & CROMBIE, A.D. (1974).** *A sociology of organizations*. Londen: George Allen & Irwin.
- EMERY, F.E. & TRIST, E. (1965).** The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18:21-32.
- ETZIONI, A. (1964).** *Modern organizations*. Londen: Prentice-Hall.
- EVAN, W.M. (1993).** *Organization Theory*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- EVERED, R. & LOUIS, M.R. (1981).** Alternative Perspectives in the Organizational Sciences: Inquiry from the Inside and Inquiry from the Outside. *Academy of Management Review*:385-395.
- FAREN, C & KAYE, B.C. (1996).** *New Skills for New Leadership Roles*. New York: Drucker Foundation.
- FARNHAM, D. & HORTON, S. (1993).** *Managing the New Public Service*. New York: John Wiley.
- FELDMAN, D.C. (1976).** A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21:433-452.

- FELDMAN, D.C. (1981).** The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6:309-318.
- FELDMAN, S.P. (1986).** Management in Context: An Essay on the Relevance of Culture to the Understanding of Organizational Change. *Academy of Management Review*, 23(3), November:588-607.
- FERLIE, E. & PETTIGREW, A. (1996).** The Nature and Transformation of Corporate Head Quarters. *Journal of Management Studies*, 33(4), Julie:495-517.
- FESLER, J.W. & KETTL, D.F. (1991).** *The Politics of the Administration Process*, New York: Addison-Westley.
- FESTINGER, L.A. (1957).** *A Theory of Cognitive Dissonance*. New York: Harper & Row.
- FIEDLER, F.E. (1967).** *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- FIEDLER, F.E. & CHEMERS, M.M. (1974).** *Leadership and Effective Management*. Illinois: Scott, Foresman & Company.
- FILLEY, A.C. & HOUSE, R.Y. (1969).** *Managerial Process and Organizational Behavior*. San Francisco: Scott, Foresman.
- FLEISHMAN, E.A. (1973).** *Current Developments in the Study of Leadership*. Illinois: Southern Illinois University Press.
- FLYNN, N. (1990).** *Public Sector Management*. Londen: Harvester Wheatsheaf.
- FOMBRUN, C.J. (1983).** Corporate Culture, Environment and Strategy. *Human Resource Management*, 22(1), Somer:139-152.
- FORDYCE, J.K. & WEIL, R. (1979).** *Managing with People*. New York: Addison-Wesley.

- FOREHAND, G.A. & GILMER, B. (1964).** Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*, 62:361-382.
- FORRESTER, J.W. (1971).** Counterintuitive Behavior of Social Systems. *Technology Review*, Januarie:52-68.
- FOSSUM, L.B. (1989).** *Understanding Organization Change*. New York: Prentice Hall.
- FOX, W., SCHWELLA, E. & WISSINK, H. (1991).** *Public Management*. Kenwyn: Juta.
- FRAME, R.M., HESS, R.H. & NIELSEN, W.R. (1982).** *The OD Source Book: A Practitioners Guide*. California: University Associates.
- FRANK, L.L. & HACKMAN, J.R. (1975).** A Failure of Job Enrichment: The Case of the Change that Wasn't. *Journal of Applied Behavioral Science*, 11:413-436.
- FRANK, M.S. (1993).** The Essence of Leadership. *Public Personnel Management*, 22(3):381-389.
- FRANKEL, S. & MANNERS, L. (1980).** *Australian Managers: A Comparative Analysis of their Industrial and Social Orientation*. Sydney: University of New South Wales.
- FRANKLIN, J.L. (1975).** Down the Organization: Influence Processes Across Levels of Hierarchy. *Administrative Science Quarterly*, Junie:153-164.
- FRANKLIN, J.L. (1983).** Handing Down the Old Hands' Wisdom. *Fortune*, Junie :13, 97-104.
- FRENCH, W.C., BELL, C.H. & ZAWACKI, R.A. (1994).** *Organizational Development and Transformation: Managing Effective Change*. Illinois: IRWIN:
- FRENCH, W.L. & BELL, C.H. (1969).** Organization Development: Objectives, Assumptions, and Strategies. *California Management Review*, 12(2);26.

- FRENCH, W.L. & BELL, C.H. (1978).** *Organizational Development*. 2de uitgawe. New York: Prentice-Hall.
- FRENCH, W.L. & BELL, C.H. (1984).** *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement*. New York: Prentice Hall.
- FRENCH, W.L. & BELL, C.H. (1990).** *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement* 4de uitgawe. New York: Prentice-Hall.
- FRENCH, W.L. & BELL, C.H. (1995).** *Organization Development*. New York: Prentice-Hall.
- FRIEDLANDER, F. & BROWN, L.D. (1974).** Organization Development. *Annual Review of Psychology*, 25:313-341.
- FRIEDLANDER, F. & MARGULIES, N. (1969).** Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 22:171-183.
- FRITZ, R. (1989).** *The Path of Least Resistance*. New York: Fawcett Columbine.
- FROST, C.F., WAKELEY, J.H. & RUH, R.A. (1974).** *The Scanlon Plan for Organization Development: Identity, Participation, and Equity*. East Lansing: Michigan State University Press.
- FROST, P.J., MOORE, L.F., LOUIS, M.R., LUNDBERG, C.C. & MARTIN, J. (1985).** *Organizational Culture: The Meaning of Life in the Workplace*. Beverley Hills: Sage.
- FROST, P.J., MOORE, L.F., LOUIS, M.R., LUNDBERG, C.C. & MARTIN, J. (1987)** *Organizational Culture*, Londen: Sage.
- FRY, B.R. (1989).** *Mastering Public Administration: From Max Weber to Dwight Waldo*. New York: Prentice-Hall.

- FRY, G.K. (1988).** The Thatcher Government, The Financial Management Initiative, and the 'New Civil Service'. *Public Administration*, 66(1):7-15.
- GABBARO, J. (1987).** *The Dynamics of Taking Charge*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- GAGLIARDI, P. (1986).** The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organizational Studies*, 7(2):117-134.
- GALBRAITH, J. (1973).** *Designing Complex Organizations*, Massachusetts: Addison-Wesley.
- GALBRAITH, J. (1977).** *Organization Design*, Massachusetts: Addison-Wesley.
- GAMSON, W. & SCOTCH, N. (1964).** Scapegoating in Baseball. *American Journal of Sociology*, 70:69-76.
- GANDZ, J. & MURRAY, V.V. (1980).** The Experience of Workplace Politics. *Academy of Management Journal*, 23:237-251.
- GAVIN, J.F. (1975).** Organizational Climate as a Function of Personal and Organizational Variables. *Journal of Applied Psychology*, 60(1):135-139.
- GEERTZ, C. (1973).** *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- GEORGE, J.R. & BISHON, L.K. (1971).** Relationship of Organizational Structure and Teacher Personality Characteristics to Organizational Climate. *Administrative Science Quarterly*, 16:467-475.
- GEPHART, R. (1978).** Status Degradation and Organizational Succession: An Ethno-Methodological Approach. *Administrative Science Quarterly*, 23:553-581.
- GERBER, P.D. (1987).** *Mannekragbestuur*. Johannesburg: Southern Boekuitgewers.

- GHOSHAL, S. & BARTLETT, C. (1995).** Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Process. *Harvard Business Review*, Januarie/Februarie:86-96.
- GIBSON, J.C., IVANCEVICH, J.M. & DONNELLY, J.H. (1988).** *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. Texas: Business Publications.
- GIBSON, J.C., IVANCEVICH, J.M. & DONNELLY, J.H. (1997).** *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston: IRWIN, McGraw-Hill.
- GIBSON, V.M. (1995).** Align People with Business Strategies. *HR Focus*, Maart:12-13.
- GIDDENS, A. (1979).** *Central Problems in Social Theory*. Berkeley: University of California Press.
- GINSBERG, A. & ABRAHAMSON, E. (1991).** Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates. *Journal of Management Studies*, 28(2):173-190.
- GINSBERG, L. (1978).** Strategic Planning for Work Climate Modification. *Personnel*, 55:10-20.
- GLICK, W.H. (1985).** Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multi-Level Research. *Academy of Management Review*, 10(3):601-616.
- GLUECK, W.F. (1980).** Vision and Leadership. *Interfaces*, 14(1):10-18.
- GLUECK, W.F. & JAUCH, L.R. (1984).** *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- GOFFMAN, E. (1959).** *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.
- GOFFMAN, E. (1967).** *Interaction Ritual*. New York: Anchor Books.

- GOLDING, D. (1980).** Establishing Blissful Clarity in Organizational Life: Managers. *Sociological Review*, 28:763-782.
- GOLEMBIEWSKI, R.T. (1977).** *Public Administration as a Developing Discipline*. New York: Marcel Dekker.
- GOLEMBIEWSKI, R.T., BILLINGSLEY, K. & YEAGER, S. (1976).** Measuring Change and Persistence in Human Affairs: Types of Change Generated by OD Designs. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 12:133-157.
- GOODENOUGH, W.H. (1957).** *Cultural Anthropology and Linguistics*. Washington : Garvin.
- GOODENOUGH, W.H. (1971).** *Culture, Language and Society*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- GOODMAN, N. (1978).** *Ways of Worldmaking*. Indianapolis: Hackett.
- GOODSTEIN, J. & BOEKER, W. (1991).** Turbulence at the Top: A New Perspective on Governance Structure and Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 34(2):306-330.
- GOOLD, M. & CAMPBELL, A. (1991).** *A Sense of Mission* Hutchinson: IRWIN.
- GORDON, C.G. & CUMMINS, W. (1979).** *Managing Management Climate*. Massachusetts: Lexington Books.
- GORDON, J.R. (1983).** *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. New York: Allyn & Bacon.
- GORDON, M.M. (1967).** *The Concept of the Subculture and its Application*. Berkeley: Glendessary Press.
- GORDON, W.I. (1984).** Organizational Imperatives and Cultural Modifiers. *Business Horizons*, Mei – Junie:76-83.

- GORMAN, L. (1989).** Corporate Culture. *Management Decision*, 27(1):14-19.
- GOUILLART, F.J. & KELLY, J.N. (1995).** *Transforming the Organisation*. New York: McGraw-Hill.
- GOULDNER, A.W. (1954a).** *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Illinois: Free Press.
- GOULDNER, A.W. (1954b).** *Wildcat Strike*. Ohio: Antioch Press.
- GRAY, A., JENKINS W., FLYNN, A. & RUTHERFORD, B. (1991).** The Management of Change in Whitehall: The Experience of the FMI. *Public Administration*, 69(1):47-48.
- GRAY, D. (1986).** Uses and Misuses of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, Januarie- Februarie:89-97.
- GREAN, G., ORRIS, J.B. & JOHNSON, T.W. (1973).** Role Assimilation Processes in a Complex Organization. *Journal of Vocational Behavior*, 3:395-420.
- GREENBERG, J & BARON, R.A. (1993).** *Behavior in Organizations*. Boston: Allyn & Bacon.
- GREENWOOD, R. & HININGS, C.R. (1986).** *Research Report, Faculty of Business*. Alberta: University of Alberta.
- GREGORY, K. (1983).** Native View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. *Administrative Sciences Quarterly*, 28:359-376.
- GREINER, L.E. & BHAMBRI, A. (1989).** New CEO Intervention and Dynamics of Deliberate Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 10:67-86.
- GREINER, L.E. & METZGER, R.O. (1983).** *Consulting to Management*. New York: Prentice-Hall.
- GREINER, L.E. & SCHEIN, V. (1988).** *Power and Organization Development*. Massachusetts: Addison-Wesley.

- GREINER, L.E., SCHEIN, V. & HARDY, C. (1985).** The Nature of Unobtrusive Power. *Journal of Management Studies*, 22:384-399.
- GRESHOV, C. (1989).** Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies. *Administrative Science Quarterly*, 34:34:431-53.
- GUION, R.M. (1973).** A Note on Organizational Climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9:120-125.
- GUPTA, A.K. (1984).** Contingency Linkages between Strategy and General Manager Characteristics: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, 9:399-412.
- GUSTAFSON, J.P. & COOPER, L. (1979).** Unconscious Planning in Small Groups. *Human Relations*, 9:1039-1064.
- GUYOT, J.F. (1961).** Government Bureaucrats are Different. *Public Administration Review*, 22:195-202.
- GUZZO, R.A., JETTE, R.D. & KATZELL, R.A. (1985).** The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 38:275-292.
- HACKMAN, J.R. (1984).** *The Transition that hasn't Happened*. New Haven: Yale University Press.
- HACKMAN, J.R. & OLDFHAM, G.R. (1980).** *Work Redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- HAGE, J. & AIKEN, M. (1969).** Routine Technology, Social Structure and Organizational Goals. *Administrative Science Quarterly*, 14:336-376.
- HAIRE, M.E., GHISELLI, R. & Porter, L. (1966).** *Managerial Thinking: An International Study*. New York: John Wiley.

- HALPIN, A.W. & CROFTS, D.B. (1963).** *The Organizational Climate of Schools.* Chicago: University of Chicago Press.
- HAMBRICK, D.C. (1987).** The Top Management Team: Key to Strategic Success. *California Management Review*, 30(1), Herfs:88-108.
- HAMBRICK, D.C. (1989).** Strategic Leadership. *Strategic Management Journal*, 10(S):5-15.
- HAMBRICK, D.C. & MASON, P.A. (1984).** Upper Echelons – The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2):193-206.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. (1989).** Strategic Intent. *Harvard Business Review*, Mei/Junie:63-76.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. (1993).** Strategy as Stretch and Leverage. *Harvard Business Review*, Maart/April:75-84.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. (1994).** *Competing for the Future.* Boston: Harvard University Press.
- HAMMER, M. & CHAMPY, J. (1993).** *Re-engineering the Corporation.* Chicago: Nicholas Brealey.
- HAMMER, T.H. (1988).** *Productivity in Organizations: New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology.* San Francisco: Jossey Bass.
- HAMPTON, D.R. (1986).** *Management.* 3de uitgawe. New York: McGraw-Hill.
- HANDY, C. (1976).** *Understanding Organizations,* Harmondsworth: Penguin.
- HANDY, C. (1978).** *The Gods of Management.* Londen: Penguin.
- HANDY, C. (1990).** *The Age of Unreason.* Londen: Penquin.

- HANNAH, M.T. & FREEMAN, J. (1977).** The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82:928-969.
- HANNAH, M.T. & FREEMAN, J. (1984).** Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49:149-164.
- HANUSCH, H. (1983).** *Anatomy of Government Deficiencies*. Londen.
- HARBISON, F. & MYERS, C.A. (1959).** *Management in the Industrial World*. New York: McGraw-Hill.
- HARCE, A. (1976).** *Handbook of Small Group Research*. New York: Free Press.
- HARDY, C. (1994).** Power and Organizational Development: A Framework for Organizational Change. *Journal of General Management*, 20(2), Winter:29-41.
- HARRIS, L.C. (1996a).** The Impediments to Initiating Planning. *Journal of Strategic Marketing*, 42(2):129-142.
- HARRIS, L.C. (1996b).** The Anti-planner's Tactics to Thwart Planning Initiation. *Journal of Strategic Marketing*, 4(4):239-253.
- HARRIS, L.C. (1999).** Initiating Planning: The Problem of Entrenched Cultural Values. *Long Range Planning*, 32(1):117-126.
- HARRISON, R. (1970).** Choosing the Depth of Organizational Interventions. *Journal of Applied Behavioral Science*, April – Mei:181-202.
- HARRISON, R. (1972a).** Understanding Your Organization's Climate. *Harvard Business Review*, 5, Mei – Junie:165.
- HARRISON, R. (1972).** How to Describe Your Organization. *Harvard Business Review*:101-115.
- HATTEN, M.L. (1962).** *Strategic Management in Not For Profit Organizations*. New York: Harper Row.

- HATTINGH, J.J. (1986). *Owerheidsverhoudinge – 'n Inleiding*. Pretoria: Unisa.
- HATVANY, N. & PUCIK, V. (1981). Japanese Management: Practices and Productivity. *Organizational Dynamics*, Lente:522.
- HAUMANN, T., SCOTT, W.G. & CONNER, P.E. (1982). *Management*. 4de uitgawe. Boston: Houghton Meffin.
- HAYNES, W.W., MASSEY, J.L. & WALLACE, M.J. (1975). *Management: Analysis, Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice-Hall.
- HEBB, D.O. (1954). *Handbook of Social Psychology*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- HECKSCHER, C. & DONNELLON, A. (1994). *The Post Bureaucratic Organization*. Londen: Sage.
- HEDBERG, B.O. (1981). *Handbook of Organizational Design*. Oxford: Oxford University Press.
- HEDBERG, B.O. & JOHNSON, S.A. (1977). Strategy Formulation as a Discontinuous Process. *International Studies of Management and Organization*, 7(2):90.
- HEDBERG, B.O. & JOHNSON, S.A. (1978). Designing Semi-Confusing Information Systems for Organizations in Changing Environments. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1):47-64.
- HEIRS, B. & PEHRSON, G. (1972). *The Mind of the Organization*, New York: Harper & Row.
- HELLRIEGEL, D. & SLOCUM, J.W. (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. *Academy of Management Journal*, 17:255-280.
- HELLRIEGEL, D., SLOCUM, T.W. & WOODMAN, R.W. (1985). *Organizational Behavior*. 3de uitgawe. New York: West.

- HEMPHILL, J.K. & WESTIE, C.M. (1950). The Measurement of Group Dimensions. *Journal of Psychology*, 29:325-342.
- HENDERSON, B.D. (1979). *Corporate Strategy*. Cambridge, Massachusetts: Abt Books.
- HENNESSY, P. (1989). *Whitehall*. Londen: Fontana Press.
- HENRY, J. & WALKER, D. (1990). *Managing Innovation*. New York: IRWIN.
- HERMAN, J.B. & HULIN, C.K. (1972). Studying Organizational Frames of Reference. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8:84-108.
- HERSHEY, P. & BLANCHARD, K. (1984). *The Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- HERSHEY, P. & BLANCHARD, K. (1988). *Situational Leadership*. California: Prentice Hall.
- HERSHEY, P. & BLANCHARD, K. (1989). *Leader Effectiveness and Adaptability Description*. California: Prentice Hall.
- HERZBERG, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
- HERZBERG, F. (1984). Mystery Systems Shape Loyalties. *Industry Week*, 12, November:101-104.
- HESKETT, J.C. & SCHLESINGER, C.A. (1996). *Leaders who Shape and Keep Performance: The Leader of the Future*. New York: Drucker Foundation.
- HICKMAN, C.P. & SILVA, M.A. (1985). *Creating Excellence*. Londen: UNWIN Paperbacks.
- HICKSON, D.J. (1985). *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.

- HICKSON, D.J., HINNINGS, C.R., McMILLAN, C.J. & SCHWITTER, J.P. (1974). The Culture-Free Context of Organizational Structure: A Tri-national Comparison. *Sociology*, 8:59-80.
- HILL, C.W.L. & JONES, G.R. (1995). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin.
- HILLS, M. (1975). *The Sociology of Public Administration*. New York: Crane, Russack & Company.
- HININGS, C.R. & GREENWOOD, R. (1988). *The Dynamics of Strategic Change*. New York: Harper & Row.
- HIRSCH, P. & ANDREWS, J.A.Y. (1986). *Performance, Value Challenges and Leadership*. Chicago: University of Illinois Press.
- HODGE, J.B. & ANTHONY, W.P. (1979). *Organization Theory: An Environmental Approach*. Boston: Allyn & Bacon.
- HODGE, J.B. & ANTHONY, W.P. (1984). *Organization Theory*. Boston: Allyn & Bacon.
- HOFER, C.W. & SCHENDEL, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West Publishing:4.
- HOFSTEDE, G. (1978). Culture and Organization - A Literature Review Study. *Journal of Enterprise Management*, 2:127-135.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Value.*, Londen: Sage.
- HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and Organizations*. Londen: Sage.
- HOLLAND, J.L. (1973). *The Psychology of Vocational Choice*. Waltham, Massachusetts: Blaisdell.

- HOMANS, G. (1950).** *The Human Group*. New York: Harcourt Brace.
- HOOD, C. (1986).** *Administrative Analyses*. New York: IRWIN.
- HORNEY, K. (1945).** *Our Inner Conflicts*. New York: Norton.
- HOSKIN, R. & WOOD, S. (1993).** Overcoming Strategic Planning. *Journal for Quality and Participation*, 16(4):50-58.
- HOUSE, R.J. (1971).** Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16:321-338.
- HOUSE, R.J. & RIZZO, J.R. (1972).** Toward the Measurement of Organizational Practices: Scale Development and Validation. *Journal of Applied Psychology*, 56:388-396.
- HOWARD, R. (1992).** The CEO as Organization Architect: An Interview with Xerox's Paul Allaire. *Harvard Business Review*, Oktober:39-50.
- HOWE, J.G. (1977).** Group Climate: An Exploratory Analysis of Construct Validity. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19:106-125.
- HUBER, G.P. & GLICK, W.H. (1993).** *Organization Change and Redesign*. Ohio: Grid Publishing.
- HUFF, A.S. (1980).** *Systems Theory for Organisational Development*. London: John Wiley.
- HUMAN, L. (1991).** *Educating and Development Managers for a Changing S.A.* Cape Town: Free Press.
- HUSSEIN, R.T. (1989).** Informal Groups, Leadership and Productivity. *Leadership and Organization Development Journal*, 10(1):9-16.
- INDIK, B.P. (1968).** *People, Groups and Organizations*. New York: Teachers College Press.

- INGRAHAM, P.W. & ROSENBLOOM, D.H. (1989).** Symposium on the Civil Service Reform Act of 1978: An Evaluation. *Policy Studies Journal*, 17(2)90-93.
- IVANCEVICH, J.M. (1972).** A Longitudinal Assessment of Management by Objectives. *Administrative Science Quarterly*, 17:126-138.
- IVANCEVICH, J.M. (1974).** Changes in Performance in a Management by Objectives Program. *Administrative Science Quarterly*, 19:563-574.
- JAMES, L.R. (1982).** Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67:215-231.
- JAMES, L.R. & JONES, A.P. (1974).** Organizational Climate: A Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*, 81:1096-1112.
- JAMES, L.R. & JONES, A.P. (1976).** Organizational Structure: A Review of Structural Dimensions and their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16:74-113.
- JAMES, L.R., HARTMAN, E.A., STEBBINS, M.W. & JONES, A.P. (1977).** Relationships between psychological climate and a model for work motivation. *Personnel Psychology*, 30:229-254.
- JAMES, L.R., HATER, J.J., GENT, M.J. & BRUNEL, J.R. (1978).** Psychological Climate: Implications from Cognitive, Social, Learning, Theory, Interactional Psychology. *Personnel Psychology*, 31:783-813.
- JAMES, L.R. & SELLS, S.B. (1981).** *Toward a Psychology of Situations: An Interactional Perspective*. New Jersey: Erlbaum.
- JAMIESON, D. & O'MARA, J. (1991).** *Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- JAMISON, M. (1985).** Collectivism and Bureaucratic Cultures in Conflict. *The Sociological Quarterly*, 26:473-490.

- JANOV, J. (1993).** *The Inventive Organization*, New York: Prentice Hall.
- JAKES, E. (1951).** *The Changing Culture of a Factory*. Londen: Tavistock.
- JELINEK, M., SMIRCICH, & HIRSCH, P. (1983).** Introduction: A Code of Many Colors. *Administrative Science Quarterly*, September:331.
- JOHANNESSON, R.E. (1971).** Job Satisfaction and Perceptually Measured Organization Climate: Redundancy and Confusion. *Academy of Management*, :27-37.
- JOHANNESSON, R.E. (1973).** Some Problems in the Measurement of Organizational Climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10:118-144.
- JOHNSON, C. (1966).** *Revolutionary Change*. Boston: Little, Brown & Company.
- JOHNSON, C. (1992).** Manage Strategic Change: Strategy, Structure and Culture. *Long Range Planning*, 24(1):28-36.
- JOHNSON, G. (1992).** Managing Strategic Change: Culture and Action. *Long Range Planning*, 25(1).
- JOHNSON G., & SCHOLES, K. (1993).** *Exploring Corporate Strategy, Texts and Cases*. 3de uitgawe. Boston: Prentice Hall.
- JOHNSTON, H.R. (1976).** A New Conceptionalization of Source of Organizational Climate. *Administrative Science Quarterly*, 21:95-103.
- JOHNSTON, R.A., HOSKISSON, R.E. & HITT, M.A. (1993).** Board of Director Involvement in Restructuring: The Effects of Board Versus Managerial Controls and Characteristics. *Strategic Management Journal*, 14:33-50.
- JOINER, C.W. (1985).** Making the "Z" Concept Work. *Sloan Management Review*, Lente:57-63.

- JONES, A.P. & JAMES, L.P. (1977).** Psychological and Organizational Climate: Dimensions and Relationships. Referaat gelewer by die American Psychological Association. San Francisco, California.
- JONES, A.P. & JAMES, L.R. (1979).** Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregate Work Environment Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performances*, 23:201-250.
- JOYCE, W.F. & SLOCUM, J.W. (1982).** Climate Discrepancy: Refining the Concepts of Psychological and Organizational Climate. *Human Relations*, 35:951-972.
- JOYCE, W.F. & SLOCUM, J.W. (1984).** Collective Climate: agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27:721-742.
- JOYCE, W.F., & SLOCUM, J.W. & KERR, S. (1979)** *Organizational Behavior*. Ohio: Grid Publishing.
- JOYCE, W.F., WALKER, G.B. & HOWARD, P. (1980).** *Organizational Climate and Social Networks: A Perspective from Organizational Simulation*. Detroit: Detroit Press.
- JUDSON, A.S. (1990).** *Making Strategy Happen: Transforming Plans into Reality*. Oxford: Basil Blackwell.
- KACZKA, E. & KIRK, R. (1968).** Managerial Climate, Work Groups and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 12:253-272.
- KAHN, R.C., WOLFE, D.M., QUINN, R.P., SNOEK, J.D. & ROSENTHAL, R.A. (1964).** *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley.
- KANTER, R.M. (1979).** Power Failure in Management Circuits. *Harvard Business Review*, 57, Julie: 65, Augustus.
- KANTER, R.M. (1983).** *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster.

- KANTER, R.M. (1989).** The New Managerial Work. *Harvard Business Review*, 6, November-Desember:85-92.
- KANTER, R.M., STEIN, B.A. & TODD, D.J. (1992).** *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York: Free Press.
- KASS, H.D. & CATRON, B.C. (1990).** *Images and Identities in Public Administration*. Londen: Sage.
- KAST, F.E. & ROSENZWEIG, J.E. (1974).** *Organization and Management: A Systems Approach*. New York: John Wiley.
- KAST, F.E. & ROSENZWEIG, J.E. (1985).** *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*. New York: McGraw-Hill.
- KATZ, D., & KAHN, R.C. (1966).** *Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
- KATZ, D. & KAHN, R.C. (1967).** *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
- KATZ, D. & KAHN, R.C. (1987).** *The Social Psychology of Organizations*. 2de uitgawe. New York: John Wiley.
- KATZ, R. (1980).** *Time and work: Toward and Integrative Perspective*. Greenwich: JAI Press.
- KEEN, P.G.W. (1977).** *Organizational Careers: Some New Perspectives*. New York: John Wiley.
- KEESING, R. (1974).** Theories of Culture. *Annual Review of Anthropology*, 3:73-97.
- KEESING, R. (1981).** *Cultural Anthropology: A Contemporary Perspective*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

- KELLY, J. (1980).** *Organizational Behavior: Its Data, First Principles and Applications.* Illinois: IRWIN.
- KETS DE VRIES, M.F.R. & MILLER, D. (1984).** *The Neurotic Organization.* San Francisco: Jossey-Bass.
- KETS DE VRIES, M.F.R. & MILLER, D. (1987).** Interpreting Organization Texts. *Journal of Management Studies*, 24(3), Mei:233-247.
- KHOJASTEK, M. (1993).** Motivating the Private vs. Public Sector Managers. *Public Personnel Management*, 22(3):391.
- KIECHEL, W. (1986).** Visionary Leadership and Beyond. *Fortune*, Julie:127-128.
- KIECHEL, W. (1990).** The Organization that Learns. *Fortune*, Maart:12:133-136.
- KILMANN, R.H. (1984).** *Beyond the Quick Fix.* San Francisco: Jossey-Bass.
- KILMANN, R.H. (1985).** Corporate Culture. *Psychology Today*, April:63.
- KILMANN, R.H., SAXTON, M. & SERPA, R. (1985).** *Gaining Control of the Corporate Culture.* San Francisco: Jossey-Bass.
- KIMBERLEY, J.R. & MILES, R.M. (1980).** *The Organizational Life Cycle.* San Francisco: Jossey-Bass.
- KIMBERLEY, J.R. & QUINN, R.E. (1984).** Managing Organization Transitions. *Organization Dynamics*, Lente:42-55.
- KIMBERLEY, J.R. & QUINN, R.E. (1985).** *New Futures: The Challenge of Managing Corporate Transitions.* Illinois: Dow-Jones-IRWIN.
- KIRKPATRICK, D.C. (1985).** *How to Manage Change Effectively.* San Francisco: Jossey Bass.

- KLEIN, S.M. & RITTI, R.R. (1984).** *Understanding Organizational Behavior*, Boston: Kent Publishing Company.
- KLUCKHOHN, F.R. & STRODBECK, F.L. (1961).** *Variations in Value Orientations*. Illinois: Row Peterson.
- KNOWLES, H.P. & SAXBERG, B.O. (1971).** *Personality and Leadership Behavior*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- KOBRAK, P. (1993).** *The Political Environment of Public Management*. Londen: Penquin.
- KOOIMAN, J. (1993).** *Modern Governance*. New York: Sage.
- KOOIMAN, J., NIGRO, F.A. & NIGRO, L.G. (1993).** *Modern Governance*. New York: Sage.
- KOONTZ, H. (1988).** *Management*. Tokyo: McGraw-Hill.
- KOONTZ, H. & WEIHRICH, H. (1988).** *Management*. 9de uitgawe. New York: MacGraw-Hill.
- KOPROWSKI, E.J. (1983).** Cultural Myths: Clues to Effective Management. *Organizational Dynamics*, Herfs:39-51.
- KOTLER, P. (1984).** *Marketing Management*. 5de uitgawe. New York: Prentice-Hall.
- KOTLER, P. (1988).** *Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and Control*. 6de uitgawe. New Jersey: Englewood Cliffs.
- KOTTER, J.P. & HESKETT, J. (1992).** *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- KOTTER, J.P. & SCHLESINGER, L.A. (1979).** Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57, March-April:111-119.

- KOTTER, J.P. (1977). Power, Dependence, and Effective Management. *Harvard Business Review*, 55:125-136.
- KOTTER, J.P. (1982). *The General Managers*. New York: The Free Press.
- KOTTER, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2):59-67.
- KRAUT, A. (1975). Some Recent Advances in Cross National Management Research. *Academy of Management Journal*, 18:538-549.
- KREITNER, R. & KINICKI, A. (1989). *Organizational Behavior*. Boston: IRWIN.
- KROEGER, A.L. & KLUCKHOHN, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, Massachusetts.: Harvard University Press.
- KROON, J. (1986). *Algemene Bestuur*. Amsterdam: IRWIN.
- LAFOLLETTE, W.R. (1975). How is the Climate in your Organization? *Personnel Journal*, Julie:33-36.
- LAFOLLETTE, W.R. & SIMS, H.P. (1975). Is Satisfaction Redundant with Organizational Climate? *Organizational Behavior and Human Performance*, 13:257-278.
- LAKEIN, A. (1987). *How to Get Control of Your Time and Your Life*. New Jersey: Prentice-Hall.
- LANE, J.E. (1993). *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches*. London: Sage.
- LATANE, B. & DARLEY, J. (1970). *The Unresponsive Bystander*. New York: Appleton.
- LATHENS, F. (1998). *Organizational Behavior*. 8ste uitgawe. Boston: McGraw-Hill.

- LAWLER, E.E. (1966).** The Mythology of Management Compensation. *California Management Review*, 9:11-22.
- LAWLER, E.E. (1971).** *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological Review*. New York: McGraw-Hill.
- LAWLER, E.E. (1981).** *Pay and Organization Development*, Massachusetts: Addison-Wesley.
- LAWLER, E.E. (1983).** *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Prentice-Hall.
- LAWLER, E.E., HALL, D.T. & OLDHAM, G.R. (1974).** Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, Process and Performance. *Organizational Behavior and Human Performances*, 11:139-155.
- LAWLER, E.E. & MARKMAN, S.A. (1987).** Quality Circles: After the Honeymoon. *Organizational Dynamics*, 15:42-55.
- LAWRENCE, P. & LORSCH, J. (1967).** Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12:1-47.
- LAWRENCE, P.R. & LORSCH, J.W. (1967).** *Organization and Environment*. Illinois: IRWIN.
- LAWRENCE, P.R. & LORSCH, J.W. (1969).** *Developing Organizations: Diagnosis and Actions*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- LEARNED, E., CHRISTENSEN, C., ANDREWS, K. & GUTH, W. (1965).** *Business Policy: Text and Cases*. Illinois: IRWIN.
- LEAVITT, H. (1965).** *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.
- LEAVY, B. (1991).** Strategic Leadership in a Public Sector Organization: *Administration*, 39(1):17-41.

- LEIDTKA, J.M. & ROSENBLUM, J.W. (1996).** Shaping Conversations: Making Strategy, Managing Change. *California Management Review*, 39(1), Herfs:141-157.
- LEVINE, A. (1980).** *Why Innovation Fails*. New York: State University of New York Press.
- LEVINE, E.L. (1980).** Tools for Spotting and Correcting Communication Problems. *Supervisory Management*, Julie:27.
- LEVINSON, H. (1963).** What Killed Bob Lyons?. *Harvard Business Review*, Januarie-Februarie:127.
- LEVINSON, H. (1968).** *The Exceptional Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- LEVINSON, H. (1972).** *Organizational Diagnosis*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- LEVINSON, H. & ROSENTHAL, S. (1984).** *Corporate Leadership in Action*. New York: Basic Books.
- LEVY, A. (1986).** Second Order Planned Change. *Organization Dynamics*, Somer:5-20.
- LEWIN, A.Y. & STEPHENS, C.U. (1994).** CEO Attitudes as Determinants of Organization Design: An Integrated Model. *Organization Studies*, 15(2):183-212.
- LEWIN, K. (1986).** *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- LEWIS, J. (1985).** *Excellent Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- LEWIS, O. (1966).** The Culture of Poverty. *Scientific American*, 215:19-25.

- LIKERT, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- LINDEMAN, E.B., & LIPPITT, R.O. (1979). *Choosing the Future you Prefer*. Washington, DC: Development Publications.
- LIPPITT, G.L. (1982). *Organizational Renewal: A Holistic Approach to Organization Development*. Boston: Prentice-Hall.
- LIPPITT, R. (1983). *Future before you Plan: Managers' Handbook*. Arlington: NTL Institute.
- LITTAL, B. (1983). The Corporate Culture Vultures. *Fortune*, 17, Oktober:66-72.
- LITWIN, G.H. & STRINGER, R. (1966). *The Influence of Organizational Climate on Human Motivation*. Michigan: Ann Arbor.
- LITWIN, G.H. & STRINGER, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- LIVINGSTONE, J.S. (1971). Myth of the Well-Educated Manager. *Harvard Business Review*, 49(1):79-89.
- LOCKETT, M. (1988). Culture and the Problems of Chinese Management. *Organizational Studies*, 9(4):475-496.
- LOEB, M. (1994). Where Leaders Come From. *Fortune*, September.
- LOUIS, M.R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25:226-251.
- LOUIS, M. (1983). Organizations as Culture Bearing Milieu. *Organizational Symbolism*:39-54.
- LOUIS, M.R. (1985). *Organizational Culture*. London: Sage.

- LUBLIN, J.S. (1993).** Walking Wounded: Survivors of Layoffs Battle Angst, Anger, Hurting Productivity. *The Wall Street Journal*, 129(110):A1- A6.
- LUCE, S.R. (1984).** Managing Corporate Culture. *Canadian Business Review*: 40-43.
- LUNDBERG, C.C. (1984).** *Managing Organizational Transitions*. Illinois: IRWIN.
- LUNDBERG, C.C. (1986).** The Dynamic Organizational Contexts of Organizational Succession: Considerations and Challenges. *Human Resource Management*, Somer:287-296.
- LUNGU, G.F. (1993).** *Towards a Redefinition of Administrative Responsibility in a Democratic South Africa*. Inaugural Address. Belville: University of the Western Cape.
- LUTHANS, F. (1998).** *Organisational behaviour*. Boston, Massachusetts: IRWIN/McGraw-Hill.
- MACCOBY, M. (1976).** *The Gamesman*. New York: Simon & Schuster.
- MAEHR, M.L. & BRASKAMP, L.A. (1986).** *The Motivation Factor: A Theory of Personal Investment*. New York: Lexington Books.
- MANFRED, F.R., DE VRIES, K.E. & MILLER, D. (1986).** Personality, Culture and Organization. *Academy of Management Review*, April:266-279.
- MARCH, J.G. & COHEN, M.D. (1986).** *Leadership and Ambiguity*. Boston: Harvard Business School Press.
- MARCH, J.G. & OLSEN, J.P. (1976).** *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universiteitsforlaget.
- MARCH, J.G. & OLSEN, J.P. (1983).** Organizing Political Life: What Administrative Reform Tells Us About Government. *American Political Science Review*, 77:281-296.

- MARCH, J. & SIMON, H. (1959).** *Organizations*. New York: John Wiley.
- MARTIN, J. (1982).** *Cognitive Social Psychology*. New York: Elsevier-North-Holland.
- MARTIN, J. (1986).** *Homogeneity, Diversity. and Ambiguity in Organizational Cultures*, Washington DC: American Psychological Association.
- MARTIN, J., FELDMAN, M.H. & SITKIN, S. (1983).** The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, September:447.
- MARTIN, J. & POWERS, M.E. (1983).** *Organizational Symbolism*. Greenwich, Connecticut.: JAI Press.
- MARTIN, J. & SIEHL, C. (1983).** Organizational Cultures and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, Somer:52-64.
- MARTIN, J., SITKIN, S. & BOEHM, M. (1985)** *Organizational Culture: the Meaning of Life in the Workplace*. Beverley Hills: Sage.
- MARTINEZ, A.C. (1995).** Transformation. *Harvard Business Review*, Mei-Junie:73-166.
- MASSEY, A. (1993).** *Managing the Public Sector: A Comparative Analysis of the United Kingdom and the United States*. Vermont: Edward Elgor.
- MASSEY, A. (1993).** *Managing the Public Sector: UK and US*, Cambridge: University Press.
- MAYO-SMITH, I. & RUTHERS, N.L. (1986)** *Achieving Improved Performance in Public Organisations*. Connecticut: Kumarian Press.
- McBEATCH, G. (1990).** *Practical Management Development*. New York: McGraw-Hill.
- McCLELLAND, D. (1961).** *The Achieving Society*. New York: The Free Press.

- McDONALD, M.H.B. (1992).** *Strategic Marketing Planning*. Londen: Kogan Page.
- McGRATH, J.E. (1984).** *Groups: Interaction and Performance*. New York: Prentice-Hall.
- McGREGOR, D. (1960).** *The Human side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McKELVEY, W. (1982).** *Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution, Classification*. Berkeley: University of California Press.
- McKENNEY, J.L. & KEEN, P.G.W. (1974).** How Managers' Minds Work. *Harvard Business Review*, 52(3):79-90.
- McKENSIE, R.B. & KLEIN, J.A. (1984).** Productivity: The Industrial Connection. *National Productivity Review*, 3:26-35.
- McKEVITT, D. & LAWTON, A. (1994).** *Public Sector Management*. Londen: Sage.
- McLENNAN, A. & FITZGERHALD, A. (1992).** *The New Public Administration Initiative and the Mount Grace Consultation*. Cape Town: Free Press.
- McMURRY, R.N. (1963).** Conflicts in Human Values. *Harvard Business Review*, Mei-Junie:77-88.
- MEINDL, J.R., SANFORD, B.E. & DUKERICH, J.M. (1985).** The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30:78-102.
- MELLON, E. (1993).** Executive Agencies – Leading Change from Outside In. *Public Money and Management*, 13(2):25-29.
- MELTZER, R.A. (1975).** The Effects of Situational Variables on Perception of the Organizational Climate: An Exploratory Study. *Journal of Applied Psychology*, 60:135-139.
- MENDLESON, J.C., BARNES, A.K., & HORN, G. (1989).** The Guiding light to Corporate Culture. *Personnel Administrator*, Julie:70-72.

- MENZIES, I.E.P. (1960).** A Case Study in the Functioning of Social Systems as a Defence against Anxiety. *Human Relations*:95-121.
- METCALFE, L. & RICHARDS, S. (1990).** *Improving Public Management*. 2de uitgawe. Londen: Sage.
- MEYER, M.W. (1978).** *Environments and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MEYER, R.T. & ROWAN, B. (1977).** Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83:340-363.
- MEYERSON, S. & MARTIN, J. (1987).** Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 24(6), November:
- MICHAEL, S.R., LUTHANS, F., ODIORNE, G.S., BURKE, W.W. & HAYDEN, S. (1981).** *Techniques of Organizational Change*. New York: McGraw Hill.
- MILES, R. & SNOW, C. (1994).** *Fit, Failure, and the Hall of Fame*. New York: Free Press.
- MILKOVICH, G.T. & NEWMAN, J.M. (1987).** *Compensation*. Plano, Texas: Business Publications.
- MILLER, D. (1993).** The Architecture of Simplicity. *Academy of Management Review*, 18:116-38.
- MILLER, E.J. & RICE, A.K. (1967).** *Systems of Organization*. Londen: Tavistock.
- MILLER, T.A. (1998).** The Door to Achieving High Performance and Inclusion. *Public Personnel Management*, 27(2).
- MINTZBERG, H. (1972).** Research on Strategy-Making. *Academy of Management*:90-94.
- MINTZBERG, H. (1973).** *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

- MINTZBERG, H. (1978).** Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9):934-948.
- MINTZBERG, H. (1979).** *The Structuring of Organizations*. New York: Harper & Row.
- MINTZBERG, H. (1987a).** The Strategy Concept I: Five P's for Strategy. *California Management Review*, Herfs:11-24.
- MINTZBERG, H. (1987b).** The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations need Strategies. *California Management Review*, Herfs:25-32.
- MINTZBERG, H. (1994).** The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, Januarie/Februarie:107-114.
- MINTZBERG, H. & McHUGH, A. (1985).** Strategy Formulation in an Advocacy. *Administrative Science Quarterly*, June:160-197.
- MINTZBERG, H. & QUINN, J.B. (1990).** *The Strategic Process. Concepts, Contexts, Cases*. 2de uitgawe. New York: Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H., & QUINN, J.B. (1991).** *The Strategy Process*. New York: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. & QUINN, J.B. (1991).** *The Strategy Process, Concepts, Contents and Cases*. 2de uitgawe. New York: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. & WALTERS, J.A. (1985).** Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3):257-272.
- MIRVIS, P.H. & BERG, D.N. (1977).** *Failure in Organization Development and Change*. New York: Wiley-Interscience.

- MITCHELL, T.R. (1985).** In Search of Excellence Versus 100 Best Companies to Work for in America: A Question of Perspectives and Values. *Academy of Management Review*, April:350-355.
- MITROFF, I.I. (1983).** *Stakeholders of the Organizational Mind: Toward a New View of Organizational Policy Making*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MITROFF, I.I. & KILMAN, R.H. (1976).** On Organizational Stories: An Approach to Design and Analysis of Organizations through Myths and Stories. *The Management of Organization Design*, 1:189-207.
- MIZRUCHI, M.S. (1992).** *The Structure of Corporate Political Action*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- MOERDYK, A.P. & FONE, J.R. (1988).** Resistance to Change: Its Origins and Management. Deel II. *Institute for Personnel Management Journal*, Februarie:26-30.
- MOORE, J. (1993).** Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, Mei/Junie:76-86.
- MOORES, T. (1986).** Making Changes - Smoothly. *Management World*, Junie:26-28.
- MOOS, R.H. (1986).** An Integrated, Interactive Model of Organizational Climate, Culture and Effectiveness. *Leadership and Organizational Development Journal*, 9(5):17-21.
- MORGAN, G. (1980).** Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4):605-622.
- MORGAN, G. (1986).** *Images of Organization*. California: Sage.
- MORGAN, G. (1988).** *Images and Identities in Public Administration*. California: Sage.
- MORGAN, G. (1990).** *Riding the Waves of Change*. California: Sage.

- MORGAN, G. & SMIRCICH, L. (1980).** The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review*, 5:491-500.
- MORGAN, G., FROST, J., & PONDY, L. (1983).** *Organizational Symbolism*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- MORKEL, P.W. (1977).** *Private, public and joint enterprise*, Johannesburg: Trident.
- MROCKOWSKI, T. (1984-85).** Productivity and Quality Improvement at GE's Video Products, Division: The Cultural Change Component. *National Productivity Review*, Winter:15-23.
- MUCHINSKY, P.M. (1976).** An Assessment of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire: An Empirical and Theoretical Extension of the Sims and LaFollette Study. *Personnel Psychology*, 29:371-392.
- MÜLLER, J.J. (1990).** Die Organisatories-ekologiese Beskouing van die Verskynsel Groei, Verandering en Aanpassing by Bepaalde Owerheidsinstellings. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch.
- MÜLLER, J.J. & VAN ROOYEN, A. (1994).** *Public Administration in Post-Apartheid South Africa*. School of Public Management, University of Stellenbosch.
- MURRAY, A.A. (1983).** Personology. In: *Organizational Behavior*, pp. 124.
- NADLER, D.A. (1977).** *Feedback and Organizational Development: Using Data Based Methods*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- NADLER, D.A. (1981).** Managing Organizational Change: An Integrative Prospective. *Journal of Applied Behavioral Science*:191-211.
- NADLER, D.A. (1993).** *Readings in the Management of Innovation*. New York: Harper Collins.
- NAISBETT, J. & ABURDENCE, P. (1985).** *Reinventing the Corporation*. New York: Warner Books.

- NASSER, M.E. (1975).** Organizational Climate: A New Dimension for Managerial Selection. D.Phil-proefskrif. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.
- NASSER, M.E., VAN VEIJEREN, C.F., VENTER, J.J., & SCHMIKL, E.D. (1977).** *Organizational Behavior: Readings for Management.* Johannesburg: McGraw-Hill.
- NASSER, M.E. & VIVIEN, F.J. (1993).** *Mindset for the New Generation Organization.* Johannesburg: McGraw Hill.
- NAYLOR, J.C., PRITCHARD, R.D. & ILGEN, D.P. (1980).** *A Theory of Behavior in Organizations.* New York: Academic Press.
- NEWMANN, J.E. (1977).** Development of a Measure of Perceived Work Environment (PWE). *Academy of Management Journal*, 20:520-534.
- NIRENBERG, J. (1993).** *The Living Organization.* New York: McGraw-Hill.
- NIXON, B. (1987a).** Strategy and Culture Bridging the Gap. *Accountancy*, Julie:99-101.
- NIXON, B. (1987b).** Strategy plus Culture Equals Excellence. *Accountancy*, April:100-101.
- NIXON, B. (1987c).** You can't Ignore Corporate Culture. *Accountancy*, Mei:99-101.
- NORMAN, R. & RAMIREZ, R. (1993).** From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, Julie/Augustus:65-77.
- NORTIER, F. (1995).** A new Angle on Coping with Change: Managing Transition. *Journal of Management Development*, 14(4):32-46.
- NUNNALLY, J. (1967).** *Psychometric Theory.* New York: McGraw-Hill.
- NUTT, P.C. (1984).** *A Strategic Planning Network for Non-profit Organizations.* New York: MacMillan.

- NUTT, P.C. (1992).** *Managing Planned Change*. New York: MacMillan.
- NUTT, P.C. & BACKOFF, R.W. (1992).** *Strategic Management of Public and Third Sector Organisations*. New York: MacMillan.
- NYSTROM, P.C., HEDBERG, B.L.T. & STARBUCK, W.H. (1976).** *Interacting Processes as Organization Designs*. New York: Elsevier-North Holland.
- NYSTROM, P.C. & STARBUCK, W.H. (1984).** Managing Beliefs in Organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 20:277-287.
- OGBONNA, E. (1993).** Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality? *Human Resource Management Journal*, 3(2):42-54.
- OLDHAM, G.R. (1976).** The Motivation Strategies Used by Supervisors: Relationships to Effectiveness Indicators. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15:66-86.
- ONCKEN, W. & WASS, D. (1974).** Management Time: Who's Got the Monkey? *Harvard Business Review*, 35:27-36.
- O'REILLY, C. (1989).** Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31:9-25.
- ORNSTEIN, R.F. (1972).** *The Psychology of Consciousness*. New York: Freeman.
- OTT, J.S. (1989).** *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- OUCHI, W.G. (1981).** *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- OUCHI, W.G. & JAEGER, A.M. (1978).** Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *Academy of Management Review*, 3:305-314.
- PAINE, F.T., CARROL, S.J. & LEETE, B.A. (1966).** Need satisfaction of Managerial Personnel in a Government Agency. *Journal of Applied Psychology*, 50:247-249.

- PALUMBO, D.J. & MAYNARD-MOODY, S. (1991).** *Contemporary public administration*. New York: Longman.
- PAOLILLO, J.G.P. (1982).** R & D Subsystem Climate as a Function of Personal and Organizational Factors. *Journal of Management Studies*, 19(3):327-334.
- PARSONS, T. (1960).** *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe: Free Press.
- PASCALE, R.T. (1978).** Communication and decision-making across cultures: Japanese and American. Comparisons. *Administrative Quarterly*, 23:91-110.
- PASCALE, R.T. (1984).** Fitting New Employees into the Company Culture. *Fortune*, Mei:28-43.
- PASCALE, R.T. (1985).** The Paradox of 'Corporate Culture': Reconciling Ourselves to Socialization. *California Management Review*, 26:26-41.
- PASCALE, R.T. (1991).** *Managing on the Edge*. New York: Penguin.
- PASCALE, R.T. & ATHOS, A.G. (1981).** *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster.
- PASMORE, W.A. (1988).** *Designing Effective Organizations: The Sociological Systems Perspective*. New York: John Wiley.
- PAYNE, P.L., FINEMAN, S. & WALL, T.C. (1976).** Organization Climate and Job Satisfaction: A Conceptual Synthesis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16:45-62.
- PAYNE, R.L. & MANSFIELD, R.M. (1973).** Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context and Hierarchical Position. *Administrative Science Quarterly*, 18:515-526.

- PAYNE, R.L. & PHEYSEY, D.C. (1971).** Sterns Organizational Climate Index: A Reconceptualization and Application to Business Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6:77-98.
- PAYNE, R.L., PHEYSEY, D.C. & PUGH, D.S. (1971).** Organizational Structure, Organizational Climate, and Group Structure: An Exploratory Study of their Relationships in Two British Manufacturing Companies. *Occupational Psychology*, 45:45-56.
- PAYNE, R.L. & PUGH, D.S. (1976)** *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- PEARCE, J.A. & ROBINSON, R.B. (Jr.). (1985).** *Strategic Management*. 2de uitgawe. Illinois: IRWIN.
- PEARCE, J.A. & ROBINSON, R.B. (1988).** *Strategic Management*, 3de uitgawe. Illinois: IRWIN
- PENNINGS, J.M. (1985).** *Organizational Strategy and Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- PERROW, C.B. (1979).** *Complex Organizations: A Critical Essay*. Illinois: Scot & Foresman.
- PERRY, A. JAMES, L. & HALL, G.R. (1988).** The Public-Private Description and Organization Theory: A Critique and Research Strategy. *Academy of Management Review*, 13:182-201.
- PERRY, L.J., PETRAKIS, B.A. & MILLER, T.K. (1989).** Federal Merit Pay, Round II: An Analysis of the Performance Management and Recognition System. *Public Administration Review*, 49:29-36.
- PETERS, T. (1984).** Strategy Follows Structure: Developing Distinctive Skills. *California Management Review*, Lente:35-45.
- PETERS, T. (1987).** *Chaos*. New York: Alfred A. Knopf.

- PETERS, T. (1988).** Restoring American Competitiveness: Looking for New Models of Organizations. *The Academy of Management Executive*, Mei:103-109.
- PETERS, T. (1992).** *Liberation Management*. New York: Harper & Row.
- PETERS, T.J. & AUSTIN, N. (1985).** *A Passion for Excellence*. New York: Random House.
- PETERS, T.J. & WATERMAN, R.H. (1982).** *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. New York: Harper & Row.
- PETERSON, R.B. (1975).** The Interaction of Technological Process and Perceived Organizational Climate in Norwegian Firms. *Academy of Management Journal*, 18:288-299.
- PETTIGREW, A.M. (1979).** On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24:570-581.
- PETTIGREW, A.M. (1975).** Towards a Political Theory of Organizational Intervention. *Human Relations*, 28:191-208.
- PETTIGREW, A.M. (1979).** On Studying Organization Culture. *Administrative Science Quarterly*, 24(4):481-500.
- PETTIGREW, A.M. (1983).** On Studying Organizational Cultures. *Qualitative Methodology*:87-104.
- PETTIGREW, A.M. (1985).** *The Awakening Giant: Continuity & Change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell.
- PETTIGREW, A.M. (1989).** *The Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock.
- PETTIGREW, A.M. & PFEFFER, J. (1981).** *Power in Organizations*. Marshfield, Massachusetts: Pitman.

- PFEFFER, J. (1981a) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press.
- PFEFFER, J. (1981b). *Power in Organizations*. Marshfield, Massachusetts: Pitman.
- PHEFFER, J. (1981c). *The Creation and Maintenance of Organizational Paradigm. Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press.
- PFEFFER, J. & SALANCIK, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- PFEFFNER, J. (1988). *Managing the Public Sector*. Vermont: Edward Elgor.
- PHEYSEY, D.C., PAYNE, R.E. & PUGH, D.S. (1971). The Influence of Structure at Organization and Group Levels. *Administrative Science Quarterly*, 16:
- PIERCY, N.F. (1992). *Market-led Strategic Change*. New York: Butterworth-Heinemann.
- PIKE, K.L. (1967). *Language in Relation to a Unified Theory of the Structure of Human Behavior*. Mowton: The Hague.
- POLLITT, C. (1990). *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*, Oxford: Basil Blackwell.
- PONDY, L., FROST, P., MORGAN, G. & DANDRIDGE, T. (1983). *Organizational Symbolism*, Greenwich: JAI.
- PORRAS, J. & HOFFER, S. (1986). Common Behavior Changes in Successful Organization Development Efforts. *Journal of Applied Behavioral Science*, November:477-494.
- PORTER, L.W. (1962). Job Attitudes in Management: Perceived Deficiencies in Need Fulfilment as a Function of Job Level. *Journal of Applied Psychology*, 46:375-384.

- PORTER, L.W. & LAWLER, E.E. (1986).** *Managerial Attitudes and Performance*. Illinois: IRWIN.
- PORTER, L.W., LAWLER, E.E. III, & HACKMAN, J.R. (1975).** *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- PORTER, M.E. (1980).** *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- PORTER, M.E. (1985).** *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- PORTER, M.E. (1990a).** *The Competitive Advantage of Nations*. Hong Kong: MacMillan.
- PORTER, M.E. (1990b).** The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, Maart-April:73-93.
- POSNER, B.G. & ROTHSTEIN, L.R. (1994).** Reinventing the Business of Government. *Harvard Business Review*, Mei-Junie:133-143.
- POTTER, C.C. (1989).** What is Culture and can it be useful for Organizational Change Agents? *Leadership and Organisational Development Journal*, 10(3): .
- POWELL, G.N. & BUTTERFIELD, D.A. (1978).** The Case for Subsystem Climates in Organizations. *Academy of Management Review*, 3:151-157.
- PRAHALAD, C.K., & HAMEL, G. (1990).** The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Mei – Junie.
- PRASAD, S.B. (1981).** Managers' Attitudes in Brazil: Nationals vs. Expatriates. *Management International Review*, 21(2):78-85.
- PRIEN, E.P. & RONAN, W.W. (1971).** An Analysis of Organization Characteristics. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6:215-234.

- PRITCHARD, R.D. & KARASICK, B.W. (1973).** The Effect of Organization Climate on Managerial Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9:126-146.
- PULUMBO, D. & MOODY, S.M. (1991).** *Contemporary Public Administration*. New York: Longman.
- QUINN, J.B. (1978).** Strategic Change: Logical Incrementalism. *Sloan Management Review*, 20:7-21.
- QUINN, J.B. (1980).** *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Illinois: IRWIN.
- QUINN, J.B., MINTZBERG, H. & JAMES, R.M. (1988).** *The Strategy Process*. New Jersey: Prentice-Hall.
- RADCLIFFE-BROWN, A.P. (1952).** *Structure and Function in Primitive Society*. London: Oxford University Press.
- RAINEY, H.G. (1979).** Reward Expectations, Role Perceptions and Job Satisfaction among Government and Business Managers. Implications of Commonalities and Differences. *Academy of Management*:357-361.
- RAINEY, H.G. (1983).** Public Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals and Individual Roles. *Administration and Society*, 15:207-242.
- RAINEY, H.G., BACKOFF, R.W. & LEVINE, C.L. (1976).** Comparing Public and Private Organizations. *Public Administration Review*, 36:233-246.
- RAPP, B.W. (1978).** *Current Issues in Public Administration*. New York: St. Martin's Press.
- RAWS, J.R., ULRICH, R.A. & NELSON, O.T. (1975).** A Comparison of Managers Entering or Re-entering the Profit and Non-Profit Sectors. *Academy of Management Journal*, 18:616-622.
- REAGAN, M.D. (1969).** *The administration of public policy*. Illinois: Foresman.

- REINHART, J.B., BARNELL, R.P., De WOLFE, A.S., GRIFFEN, A.D. & SPANER, F.E. (1969).** Comparative Study of Need Satisfaction in Government and Business Hierarchies. *Journal of Applied Psychology*, 53:230-235.
- RHENMAN, E. (1973).** *Organization Theory for Long-Range Planning*. New York: John Wiley.
- RICE, A.K. (1963).** *The Enterprise and its Environment: A System Theory of Management Organization*. Londen: Tavistock.
- RICOEUR, P. (1974).** *The Conflict of Interpretations*. Chicago: North-Western University Press.
- RIOCH, M.J. (1975).** *Group Relations Reader*. California: GREX.
- RITTI, R.R. & FUNKHOUSER, G.R. (1977).** *The Ropes to Skip and the Ropes to Know*. New York: John Wiley.
- RITTI, R.R. & FUNKHOUSER, G.P. (1982).** *The Ropes to Skip and the Ropes to Know*. Hiersiene uitgawe. Ohio: Grid.
- ROBBINS, S.P. (1987).** *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. 2de uitgawe. New Jersey: Prentice-Hall.
- ROBBINS, S.P. (1998).** *Organization Behavior*. 8ste uitgawe. New Jersey: Prentice-Hall.
- ROBBINS, S.R. & DUNCAN, R.B. (1987).** The Formulation and Implementation of Strategic Vision: *A Tool for Change*. Referaat gelewer by die sewende Strategic Management Society Conference. Boston, Massachusetts.
- ROBERTS, K.H. (1970).** On Looking at an Elephant: An Evaluation of Cross-Cultural Research Related to Organizations. *Psychological Bulletin*, 74:327-350.

- ROBERTSON, P.J., ROBERTS, D.R. & PORRAS, J.I. (1993).** Dynamics of Planned Organizational Change: Assigning Empirical Support for a Theoretical Model. *Academy of Management Journal*, 36(3):619-634.
- ROBINSON, C.G. (1986).** *Strategic Management Techniques*. New York: IRWIN.
- ROHLEN, T.P. (1974).** *For Harmony and Strength: Japanese White-Collar Organization in Anthropological Perspective*. Berkeley: University of California Press.
- ROKEACH, M. (1960).** *The Open and Closed Mind* New York: Basic Books.
- ROSEN, C. & QUARREY, M. (1987).** How Well is Employee Ownership Working? *Harvard Business Review*, 65:126-128.
- ROSENBACK, V. & TAYLOR, R. (1989).** *Contemporary Issues in Leadership*. Colorado: Westview Press.
- ROY, D. (1953).** Work Satisfaction and Social Rewards in Quota Achievement. *American Sociological Review*, 18:507-514.
- RUE, L.W. & BYARS, L.L. (1986).** *Management: Theory and Application*. Illinois: IRWIN.
- RUE, L.W. & HOLLAND, P.G. (1989).** *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- RUMELT, R.P. (1979).** *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston, Massachusetts: Little, Brown & Company.
- RUMELT, R.P. (1980).** *Business Policy and Strategic Management*. 3de uitgawe. New York: McGraw-Hill.
- SAHLINS, M. (1981).** *Historical Metaphors and Mythical Realities*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

- SAHLINS, M. & SERVICE, E.R. (1960).** *Evolution and Culture*. Michigan: University of Michigan Press.
- SAKER, J. & SPEED, G. (1992).** Is it Really a Barrier to Marketing Planning. *Journal of Marketing Management*, 8(2):177-181.
- SANZGIRI, J. & GOTTLIEB, J. (1992).** Philosophic and Pragmatic Influences on the Practice of Organization Development, 1950-2000. *Organizational Dynamics*, 21(2):57-69.
- SASHKIN, M. (1987).** *Proceedings of Symposium on Charismatic Leadership in Management*. Montreal: McGill University.
- SASHKIN, M. & BURKE, W.W. (1982).** An End-of-the-Eighties Retrospective: A Commentary Appended to Organization Development in the 1980's. *Advances in Organization Development*:347-349.
- SASHKIN, M. & BURKE, W.W. (1987).** Organization Development in the 1980's. *Journal of Management*, 13:393-417.
- SATHE, V. (1983).** Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*, 8, Herfs:5-23.
- SATHE, V. (1985).** *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood: IRWIN.
- SATHE, V. (1985).** *Gaining Control of Corporate Culture*. London: Jossey-Bass.
- SCHAFFER, R.H. & THOMPSON, H.A. (1992).** Successful Change Programs begin with Results. *Harvard Business Review*, Januarie-Februarie:80-89.
- SCHALL, M. (1983).** A Communication-Rules Approach to Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28:557-581.
- SCHEIN, E.H. (1961).** *Coercive Persuasion*. New York: Norton.

- SCHEIN, E.H. (1964).** How to Break in the College Graduate. *Harvard Business Review*, 42:68-76.
- SCHEIN, E.H. (1968).** Organizational Socialization and the Profession of Management. *Industrial Management Review*, 9:1-15.
- SCHEIN, E.H. (1970).** The Role Innovator and his Education. *Technology Review*:32-38.
- SCHEIN, E.H. (1971).** *Organizational Psychology: A book of Readings*. New York: Prentice-Hall.
- SCHEIN, E.H. (1974).** *Organizational Psychology*. New York: Englewood Cliffs.
- SCHEIN, E.H. (1977).** *Perspectives on Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- SCHEIN, E.H. (1978).** *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- SCHEIN, E.H. (1980).** *Organizational Psychology*. 3de uitgawe. New York: McGraw Hill.
- SCHEIN, E.H. (1981).** Does Japanese Management Style have a Message for American Managers? *Sloan Management Review*:55-68.
- SCHEIN, E.H. (1983).** *Organizational Influence Processes*. Illinois: Scott, Foresman & Company.
- SCHEIN, E.H. (1983).** The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, Somer:13-28.
- SCHEIN, E.H. (1984).** Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25:3-16.

- SCHEIN, E.H. (1985).** *Organizational Cultures and Leadership*. California: Jossey-Bass.
- SCHEIN, E.H. (1986).** What You Need to Know about Organizational Culture. *Training and Development Journal*:30-33.
- SCHEIN, E.H. (1988).** *Process Consultation*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- SCHEIN, E.H. (1993).** How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. *Sloan Management Review*, Winter:85-92.
- SCHEIN, E.H. (1996).** *The Leader of the Future*. New York: Drucker Foundation.
- SCHEIN, E.H. & BENNIS, W.G. (1965).** *Personal and Organizational Change through Group Methods*. New York: John Wiley.
- SCHEIN, E.H. & PASCALE, R. (1985).** The Paradox of Corporate Cultures: Reconciling Ourselves to Socialization. *California Management Review*, Winter:25-41.
- SCHEIN, V. (1985).** *Contemporary Organization Development: Current Thinking and Applications*. New York: Scott Foresman & Company.
- SCHELLING, T.C. (1980).** *The Strategy of Conflict*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- SCHERMERHORN, J.R. (1984).** *Management for Productivity*. New York: John Wiley.
- SCHLESINGER, L.A. & BALZER, P.J. (1985).** An Alternative to Buzzword Management: The Culture-Performance Link. *Personnel*, 62(9):45-51.
- SCHMIDT, W.H. (1970).** *Organizational Frontiers and Human Values*. California: Wadsworth.

- SCHMIKL, E. (1987).** Corporate Cultures must be Adapted to Turbulent Times. *Human Resource Management Yearbook*, 2(10):20-23.
- SCHNAKE, M.E. (1983).** An Empirical Assessment of the Effects of Affective Response in the Measurement of Organizational Climate. *Personnel Psychology*, 36:791-807.
- SCHNEIDER, B. (1973).** The Perception of Organizational Climate: The Customer's View. *Journal of Applied Psychology*, 57:248-256.
- SCHNEIDER, B. (1975a).** Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 36:573-611.
- SCHNEIDER, B. (1975b).** Organizational Climates: An Essay. *Personnel Psychology*, 28:447-479.
- SCHNEIDER, B. (1975c).** Organizational Climates: Individual Preferences and Organizational Realities Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 60:459-465.
- SCHNEIDER, B. & BARTLETT, C.J. (1968).** Individual Differences and Organizational Climate I: The Research Plan and Questionnaire Development. *Personnel Psychology*, 21:323-333.
- SCHNEIDER, B. & BARTLETT, C.J. (1970).** Individual Differences and Organizational Climate II: Measurement of Organizational Climate by the Multirait, Multi-rater Matrix. *Personnel Psychology*, 23:493-512.
- SCHNEIDER, B. & HALL, D.T. (1972).** Toward Specifying the Concept of Work Climate: A Study of Roman Catholic Diocesan Priests. *Journal of Applied Psychology*, 56:447-455.
- SCHNEIDER, B. & REICHERS, A.E. (1983).** On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36(1):19-39.

- SCHNEIDER, B. & SNYDER, R.A. (1975).** Some Relationships between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60:318-328.
- SCHNEIDERMAN, A.M. (1988).** Setting Quality Goals. *Quality Progress*, April:51-57.
- SCHUSTER, J.R., COLLETTI, J.A. & KNOWLES, L. (1973).** The Relationship between Perceptions Concerning Magnitudes of Pay and Perceived Utility of Pay: Public and Private Organizations Compared. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9:110-119.
- SCHUTZ, A.T. & FIRO, W. (1958).** *A Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- SCHUTZ, A.T. (1967).** *The Phenomenology of the Social World*. New York : North Western University Press.
- SCHWAB, D. (1973).** Impact of Alternative Compensation Systems on Pay Valence and Instrumentality Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 58:308-312.
- SCHWARTZ, H. & DAVIS, S.M. (1981).** Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, Somer:30-48.
- SCHWARTZMAN, H. (1986).** The Meeting as a Neglected Form in Organizational Studies. *Research in Organizational Studies*, 8: .
- SCHWELLA, E. (1983).** 'n Organisasie-Omgewingsmodel vir Suid-Afrikaanse Owerheidsinstellings. M.Admin-tesis, Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. *
- SCOOMBEE, D. (1976).** Organisasieklimaat as 'n Bepalende Faktor in Bestuursopleiding. D-proefskrif, Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.
- SCOTT, C.D. & JAFFE, C.T. (1989).** *Managing Organisational Change*. California: Kogan Page. *

- SCOTT, W.E., FARH, J-L. & PODEAKOFF, P.M. (1988).** The Effects of 'Intrinsic' and 'Extrinsic' Reinforced Contingencies on Task Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41:405-425.
- SCOTT, W.R. (1981).** *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. New York: Prentice-Hall.
- SEASHORE, S.E. & BOWERS, D.G. (1978).** *Organization Development: Theory, Practice, and Research*. Texas: Plano.
- SELBY, H. & GARRETSON, L. (1981).** *Culture Anthropology*. Iowa: Brown.
- SELLS, S.B. (1968).** An Interactionist Looks at the Environment. *American Psychologist*, 18:696-702.
- SELZNICK, P. (1957).** *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- SENGE, P.M. (1986).** The New Management: Moving from Invention to Innovation. *New Management*, Somer:7-13.
- SENGE, P. (1990).** *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- SENGE, P.M. (1996).** Leading Learning Organizations. *Drucker Foundation: The Leader of the Future*:251 - 255.
- SERGIOVANNI, T.J. (1982).** Quality Leadership: Requirements and Principles. *Educational Leadership*, 39(5):330-336.
- SERGIOVANNI, T.J. (1986).** *Leadership and Organizational Culture*. Chicago: University of Illinois Press.
- SERGIOVANNI, T.J. & CORBALLY, J.E. (1984).** *Leadership and Organizational Culture*. Illinois: University of Illinois Press.

- SERVICE, E.R. (1971).** *Cultural Evolutionism: Theory in Practice*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- SHAFRITZ, J.M. & OTT, J.S. (1987).** *Classics of Organization Theory*. Chicago: TL Dorsey Press.
- SHORTELL, S.M. (1977).** The Role of Environment in a Configurational Theory of Organizations. *Human Relations*, 30:275-302.
- SHORTELL, S.M. (1982).** *Social Science Approaches to Health Services Research*. Michigan: Health Administration Press .
- SHRIVASTAVA, P. (1985).** Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture. *Journal of Business Strategy*, 5(3):103-111.
- SIEHL, C. (1985).** *Organizational Culture*. Londen: Sage.
- SIEHL, C. & MARTIN, J. (1984).** *Leaders and Managers*. New York: Pergamon Press.
- SILVERMAN, D. (1970).** *The Theory of Organizations*. Londen: Heinemann.
- SILVERZWEIGH, S. & ALLEN, R.F. (1976).** Changing the Corporate Culture. *Sloan Management Review*, 17:34-49.
- SIMON, D. (1995).** The Role of Top Management. *Harvard Business Review*, Januarie-Februarie:142.
- SIMS, H.P. & LAFOLLETTE, W.R. (1975).** An Assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire. *Personnel Psychology*, 28:19-38.
- SINGH, J.V. (1990).** *Organizational Evaluation*. New York: IRWIN.
- SKINNER, B.F. (1953).** *Science and Behavior*. New York: MacMillan.

- SMELTZER, L.R. (1987).** The Relationship of Communication to Work Stress. *The Journal of Business Communication*, 24(2), Lente:47-58.
- SMELTZER, L.R. (1991).** An Analysis of Strategies for Announcing Organization – Wide Change. *Group and Organization Studies*:5-24.
- SMELTZER, L.R & ZENER, M.F. (1991).** Development of a Model for Announcing Major Layoffs. *Group and Organization Management*, 17(4):446-472.
- SMELTZER, L.R & ZENER, M.F. (1993).** Development of a Model for Announcing Negative Perceived Changes. *Journal of Organizational Change Management*, 6(5):43-56.
- SMELTZER, L.R. & ZENER, M.F. (1995).** Organization - Wide Change: Planning for Effective Announcement. *Journal of General Management*, 20(3), Lente: .
- SMIRCICH, L. (1983a).** *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Londen: Sage.
- SMIRCICH, L. (1983b).** Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), September:339-358.
- SMIRCICH, L. (1983c).** *Organizational Symbolism*. Greenwich: JAI Press.
- SMIRCICH, L. (1985).** *Organisational Culture*. Londen: Sage.
- SMIRCICH, L. & MORGAN, G. (1982).** Leadership: The Management of Meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18:257-273.
- SMITH, G.D., ARNOLD, D.R. & BIZZELL, B.G. (1991).** *Business Strategy and Policy*. Londen: Sage.
- SMITH, G.R. & KLEINER, B.H. (1987).** Leadership. *Organizational Development Journal*, 8(15):10-12.

- SMITH, K. & SIMMONS, V. (1983).** A Rumpelstilkskin Organization: Metaphors on Metaphors in Field Research. *Administrative Science Quarterly*, 28:377-392.
- SMITH, M.E. (1982).** The Process of Socio-cultural Continuity. *Current Anthropology*, 23(2):127-142.
- SOFER, C. (1961).** *The Organization from Within*. New York: Quadrangle Books.
- SOLBERG, S.L. (1985).** Changing Culture through Ceremony: A Example from GM. *Human Resource Management*, Herfs:329-340.
- SOLOMON, E. (1986).** Private and Public Managers: An Empirical Investigation of Job Characteristics and Organization Climate. *Journal of Applied Psychology*, 71:247-259.
- SOLOMON, R.L. & WYNNE, L.C. (1954).** Traumatic Avoidance Learning: The Principles of Anxiety Conservation and Partial Irreversibility. *Psychological Review*, 61:353.
- SOLOW, R., DERTOUZOS, M. & LESTER, R. (1989).** *Made in America*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- SPRADLEY, J.P. (1979).** *The Ethnographic Interview*. New York: Holt, Reinhart & Winston.
- SPROULL, L., WEINER, S. & WOLF, D. (1978).** *Organizing and Anarchy*. Chicago: University of Chicago Press.
- SRIVASTAVA, S. & ASSOCIATES. (1983).** *The Executive Mind: New Insights on Managerial Thought and Action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- STACK, G., EVANS, P. & SCHULMAN, L. (1992).** The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, Maart/April:57-69.
- STARBUCK, W.A. (1983).** Organizations as Action Generators. *American Sociological Review*, 48:91-102.

- STARBUCK, W.A. & HEDBERG, B.L.T. (1977).** *Saving an Organization from a Stagnating Environment Structure.* Bloomington: Indiana University Press.
- STARLING, K.G. (1977).** *Managing the Public Sector.* Homewood Ill: Dorsey.
- STARLING, K.G. (1986).** *Managing the Public Sector.* Illinios: The Dorsey Press.
- STATA, R. (1989).** Organizational Learning: The Key to Management Learning. *Sloan Management Review*, Lente:63-74.
- STEELE, F.I. (1973).** *Physical Settings and Organization Development,* Massachusetts: Addison-Wesley.
- STEERS, R.M. (1977).** Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22:45-56.
- STERN, G. (1978).** *People in Context: Measuring Person-Environment.* New York: John Wiley.
- STERN, G., STEIN, M. & BLOOM, B. (1958).** *Methods in Personality Assessment.* Glencoe : The Free Press.
- STEWART, J.H. (1955).** *Theory of Culture Change.* Urbana: University of Illinois Press.
- STEWART, J.H. (1977).** *Evolution and Ecology.* Urbana: University of Illinois Press.
- STEWART, R. (1965).** The use of Diaries to Study Manager's Jobs. *The Journal of Management Studies*, 5:295-303.
- STEWART, R. (1967).** *Managers and their Jobs: A study of the Similarities and Differences in the Way Managers Spend their Time.* Londen: MacMillan.
- STEWART, R. (1976).** *Contrasts in Management.* Londen: McGraw-Hill.

- STEWART, R. (1982).** *Leadership: Beyond Establishment Views*. Illinois: Southern Illinois University Press.
- STEWART, R. (1982).** *Choices for the Manager*. New York: Prentice-Hall.
- STEWART, T.A. (1994).** Rate your Readiness to Change. *Fortune* Februarie:106-110.
- STINCHCOMBE, A. (1965).** *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.
- STOCKMAN, D. (1986).** *The Triumph of Politics*. New York: Harper & Row.
- STOGDILL, R.M. & COONS, A.E. (eds.) (1957).** *Leader Behavior; Its Description and Measurement*. Columbus: Ohio State University Press.
- STOGHILL, R.M. (1974).** *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- STONER, J.A.F., FREEMAN, R.E. & GILBERT, D.R. (1995).** *Management*. New York: IRWIN.
- STYMNE, B. (1972).** *Values and Processes: A Systems Study of Effectiveness in Organizations*. Lund: SIAR.
- SULLIVAN, J.J. (1983).** A Critique of Theory Z. *Academy of Management Review*, 8:132-142.
- SUPER, D.E. (1953).** A Theory of Vocational Development. *American Psychologist*, 8:185-190.
- SWANEPOEL, D.V. (1990).** Ondernemingkultuur en -Klimaat as Bestuurskonsepte. MBA-tesis, Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- SWIERINGA, J. & WIERDSMA, J. (1992).** *Becoming a Learning Organization*. Boston: Harvard University Press.
- TAGUIRI, R. (1966).** *Foundation for Research on Human Behavior*. Michigan: Ann Arbor.

- TAGUIRI, R. (1968).** *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston: Harvard University Press.
- TAPSCOTT, D. & CASTON, A. (1996).** *Paradigm Shift*. New York: McGraw-Hill.
- TAYLOR, J.A. & WILLIAMS, H. (1991).** Public Information and the Information Policy. *Public Administration*, 69(2):171-190.
- TEARLE, R. (1992).** *The Versatile Organization*. Boston: IRWIN.
- THOMAS, M. (1985).** In Search Of Culture: Holy Grail or Gravy Train? *Personnel Management*, September:24-31.
- THOMPSON, A.A. & STRICKLAND, A.J. (1992).** *Strategic Formulation and Implementation*. 5de uitgawe. Boston: IRWIN.
- THOMPSON, J.D. (1975).** *Strategy in Action*. New York: Chapman & Hall.
- THOMPSON, J.D. (1995).** *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- THORNTON, G.C. & BYHAM, W.C. (1982).** *Assessment Centres and Managerial Performance*. Orlando: Academic Press.
- TICHY, N. (1974).** Agents of Planned Social Change: Consequent of Values, Cognition and Action. *Administrative Science Quarterly*, 19, Junie:165.
- TICHY, N. (1983).** *Managing Strategic Change: Political and Cultural Dynamics*. New York: John Wiley.
- TICHY, N. (1996).** Simultaneous Transformation and CEO Succession: Key to Global Competitiveness. *Organization Dynamics*, Somer:49-55.
- TICHY, N. & FOMBRUN, C. (1979).** Network Analysis in Organizational Settings. *Human Relations*, 32:923-965.



- TICHY, N. & ULRICH, D. (1984). *Managing Organizational Transitions*. Illinois: IRWIN.
- TICHY, N.M. & DEVANNAH, H.M.A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley.
- TICHY, N.M. & ULRICH, D. (1984). The Leadership Challenge: A Call for the Transformational Leader. *Sloan Management Review*, 26(1), Herfs:59-68.
- TOFFLER, A. (1971). *Future Shock*. New York: Bantam Books.
- TOMKINS, P.K. & CHENEY, G. (1963). *Communication and Organization: An Interpretive Approach*. Beverly Hills: Sage.
- TRACEY, B.T. (1986). *Psychology of Success*. Illinois: Nightingale-Conant.
- TRACEY, P. & AZUMI, K. (1976). Determinants of Administrative Control: A Test of Theory with Japanese Factories. *American Sociological Review*, 41:80-94.
- TRAHAUT, B. & BURKE, W.W. (1996). Travelling through Transitions. *Training and Development*, Februarie:38-39.
- TREGOE, B.B. & ZIMMERMAN, J.W. (1980). *Top Management Strategy*. New York: Simon & Schuster.
- TRIANDIS, H.C. (red.). (1972). *The Analysis of Subjective Culture*. New York: John Wiley.
- TRICE, H. & BEYER, J. (1984). Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, 9:653-669.
- TRICE, H.M. (1985). Rites and Ceremonials in Organizational Cultures. *Research in the Sociology of Organizations*, 4:221-270.
- TRUJILLO, N. (1983). *Communication and Organization: An Interpretive Approach*. Beverly Hills: Sage.

- TUCKMAN, B.W. (1965).** Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63:384-399.
- TUCKMAN, B.W. & JENSEN, M.A.C. (1977).** Stages of Small-Group Development Revisited. *Group and Organizational Studies*, 2:419-427.
- TUNSTALL, W.B. (1983).** Cultural Transition at AT&T. *Sloan Management Review*, Herfs:15-26.
- TUNSTALL, W.B. (1986).** The Break Up of the Bell System: A Case Study in Cultural Transformation. *California Management Review*, 28:11-125.
- TURNER, B.A. (1971).** *Exploring the Industrial Subculture*. Londen: MacMillan.
- TURQUET, P.M. (1973).** *Analysis of Groups: Contributions to Theory, Research, and Practice*, San Francisco: Jossey-Bass.
- TUSHMAN, M.L., & ANDERSON, P. (1997).** *Managing Strategic Innovation and Change*. New York: Oxford Press.
- TUSHMAN, M.L., NEWMAN, W.H. & ROMANELLI, I.E. (1986).** Convergence and Upheaval: Managing Pace of Organizational Evaluation. *California Management Review*, 29(1):80-95.
- TUSHMAN, M.L., NEWMAN, W. & ROMANELLI, E. (1988).** *Readings in Organizational Decline*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger.
- TUSHMAN, M.L. & ROMANELLI, E. (1985).** *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- TUSTIN, C.M. (1988).** The Role of Individual Variables in Organizational Climate Discrepancy. M.Comm-tesis, Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- ULRICH, D. (1993).** *Behavior in Organizations*. Boston: Allyn Bacon.

- USEEM, M. & GOTTLIEB, M.M. (1990).** Corporate Restructuring, Ownership Disciplined Alignment and the Reorganization of Management. *Human Resource Management*, 29(3):285-306.
- UTTAL, B. (1983).** The Corporate Culture Vultures. *Fortune*, Oktober:66-72.
- VAN DER MERWE, L. (1984).** Werkstevredenheid onder 'n Groep Staatsamptenare in Pretoria. D.Phil-proefskrif, Pretoria: Universiteit van Pretoria.
- VAN DER MERWE, S. & VAN DER MERWE, A. (1991).** Making Strategic Change Happen. *European Management Journal*, 9(2), Junie:174-180.
- VAN DER WALDT, G. (1992).** Die Rol en Noodsaak van Tweerigting-Kommunikasie tussen 'n Owerheid en die Gemeenskap vir Beleidbepaling. Ongepubliseerde verhandeling in graad M. Admin., Universiteit van Stellenbosch.
- VAN DER WALDT, G. & HELMBOLD, R. (1995).** *The Constitution and a New Public Administration*. Kenwyn: Juta & Co. Ltd.
- VAN MAANEN, J. (1975).** Police Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 20:207-228.
- VAN MAANEN, J. (1976).** *Handbook of Work, Organization and Society*. Chicago: Rand McNally.
- VAN MAANEN, J. (1979a).** *Essays in Interpersonal Dynamics*. Illinois: Dorsey Press.
- VAN MAANEN, J. (1979b).** Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. *Administrative Science Quarterly*, 24(4):520-526.
- VAN MAANEN, J. (1983).** *Organizational Influence Processes*. Illinois: Scott, Foresman & Company.
- VAN MAANEN, J. & BARLEY, S.R. (1982).** Occupational Communities: Culture and Control in Organizations. *Sloan School of Management*, November:36-38.

- VAN MAANEN, J. & BARLEY, S. (1984).** *Research on Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- VAN MAANEN, J. & SCHEIN, E.H. (1979).** *Research in Organizational Behavior*. Vol.1. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- VAN MAANEN, J., DABBS, J.M. (Jr.) & FAULKNER, R.R. (eds). (1982).** *Varieties of Qualitative Research*. California: Sage.
- VAN SELL, M., BRIEF, A. & SCHULER, R. (1981).** Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research. *Human Relations*, 34:43-71.
- VEDIN, B.A. (1994).** *Management of Change and Innovation*. California: Sage. ✱
- VERSTER, R. (1981).** Organisatie Klimaat - Invloed op Verhoudingen. *Munisipale Administratie en Ingenieurswet*, Oktober:30-31.
- VILJOEN, J. (1987).** Corporate Culture: The Perceptions of Personnel Managers in South Africa. *South African Journal of Business Management*, 18(4):235-242.
- VROMAN, H.W. (1983).** Primer on Changing Cultures: The Centra Bank Case. *United States Banker*, Oktober:46-53.
- VROOM, V.H. (1964).** *Work and Motivation*. New York: John Wiley.
- WAITLEY, D.T. (1986).** *The Psychology of Winning*. Illinois: Nightingale-Conant.
- WALD, H.E. & STONE, D. (1986).** Communicating Change. *The Journal of Business Communication*, 23(3):13-24.
- WALL, S.J. & WALL, S.R. (1995).** The Evolution (Not the Death) of Strategy. *Organizational Dynamics*, 24(2), Herfs:6-19.
- WALLACE, A.F.C. (1970).** *Culture and Personality*. New York: Random House.

- WALLACE, B. & RIDGEWAY, C. (1996).** *Leadership for Strategic Change*. Londen: Exeter.
- WALLACE, L.A. (1986).** The Culture of an Organization: A Case Study. *Dissertation Abstracts*, 47(6), Desember: .
- WALLEN, R.W. (1963).** The 3 Types of Executive Personality. *Dun's Review*, Februarie:54-56.
- WALSH, J.P. (1988).** Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions. *Strategic Management Journal*. 9:173-93.
- WALSH, J.P. & LEAVY, B. (1995).** *Strategy and general management*. Dublin: Oak Tree Press.
- WALTON, R.E. (1974).** Improving the Quality of Work Life. *Harvard Business Review*, Junie:35.
- WALTON, R.E. (1980).** *The Organizational Life Cycle*. San Francisco: Jossey-Bass.
- WALTON, R.E. & WARWICK, D.P. (1973).** The Ethics or Organization Development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 9(6):681-698.
- WANOUS, J.P. (1980).** *Organizational Entry Reading*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- WARNER, W.L. & LOW, J.O. (1947).** *The Social System of the Modern Factory. The Strike: A Social Analysis*. New Haven: Yale University Press.
- WARRICK, D.D. (1984).** *Managing Organization Change and Development*. New York: MacMillan.
- WARRICK, D.D. (1994).** What Executives, Managers and Human Resource Professionals need to know about Managing Change. *Organizational Development*:463-472.

- WATERMAN, R.H. (1983).** Cultural Change. *Fortune*, Oktober:85.
- WATERMAN, R.H. (1987).** *The Renewal Factor*. Toronto: Bantam Books.
- WATERS, L.K., ROACH, D. & BATLIS, N. (1974).** Organizational Climate Dimensions and Job Related Attitudes. *Personnel Psychology*, 27:465-476.
- WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J.H. & FISCH, R. (1974).** *Change*. New York: Norton.
- WEEKS, R.V. (1988).** The Interaction Role of Organizational Strategy and Culture: A Strategic Management Approach. MComm-proefskrif, Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit.
- WEICK, K.E. (1969).** *Social Psychology of Organizing*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- WEICK, K.E. (1979).** *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- WEICK, K.E. (1982).** *Administering Education in Loosely Coupled Schools*. Kappan: Phi Delta.
- WEICK, K.E. (1985).** Cosmos vs. Chaos: Sense and Nonsense in Electronic Contexts. *Organizational Dynamics*, 14:50-64.
- WEINER, Y. (1988).** Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review*, 13(4):534-545.
- WEINSHALL, T.D. (red.). (1977).** *Culture and Management*. Harmondsworth: Penguin.
- WELLS, R.S., BYRAM, R.S. & WILSON, J.M. (1991).** *Empowered Teams*. New York: IRWIN.

- WELLS, L. (Jr.) (1980).** The Group-as-a-Whole: A Systemic Socio-Analytic Perspective on Interpersonal and Group Relations. *Advances in Experiential Social Processes*, 2:113-115.
- WEST, M.A. & FARR, J.L. (1994).** *Innovation and Creativity at Work*. Boston: McGraw-Hill.
- WESTLEY, F. (1990).** The Eye of the Needle: Cultural and Personal Transformation in a Traditional Organization. *Human Relations*, 43:273-293.
- WESTLEY, F. & MINTZBERG, H. (1989).** Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 10:17-32.
- WHEELEN, T.C. & HUNGER, J.D. (1992).** *Strategic Management and Business Policy*. New York: Addison-Wesley.
- WHITE, L. & DILLINGHAM, B. (1973).** *The Concept of Culture*. Minneapolis: Burgers.
- WHITE, L.A. (1943).** Energy and the Evolution of Culture. *American Anthropologist*, 45(3):335-356.
- WILKENS, A.L. (1983).** *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.
- WILKINS, A.L. (1983).** The Cultural Audit: A Tool for Understanding Organizations. *Organizational Dynamics*, 12(2):24-38.
- WILKINS, A.L. & OUCHI, W.G. (1983).** Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28:468-481.
- WINKLER, R., VAN DER MERWE, H.W. & GELDENHUYS, O. (1987).** *An overview of preace initiations, movements in organisations in South Africa*. Rondebosch: Centre for Intergroup Studies.

- WOODMAN, R.W. & KING, D.C. (1978).** Organizational Climate: Science or Folklore? *Academy of Management Review*, 3:816-826.
- WORK, J.W. (1996).** Leading a Diverse Work Force. *Drucker Foundation: The Leader of the Future*. New York: Drucker Foundation.
- WUTHNOW, R., HUNTER, J., BERGESEN, A. & KURZWEIL, E. (1984).** *Cultural Analysis*. Boston: Routledge and Kegan Paul.
- YAGER, E.G. (1981).** The Quality Circle Explosion. *Training and Development Journal*, April:98-105.
- YAVITZ, B. & NEWMAN, W.H. (1982).** *Strategy in Action: The Execution, Politics, and Payoff of Business Planning*. New York: The Free Press.
- YUKL, G.A. (1989).** *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- ZIALEZNICK, A. (1957).** *Leadership in Administrations*. New York: Harper & Row.
- ZIALEZNIK, A. (1974).** Charismatic and Consensus Leaders: A Psychological Comparison. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 39:67-78.
- ZIALEZNIK, A. (1977).** Power Politics in Organizational Life. *Harvard Business Review*, Mei-Junie:47.
- ZIALEZNIK, A. (1992).** Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, Maart-April:126-135.
- ZIALEZNIK, A. & KETS DE VRIES, M.F.R. (1975).** *Power and the Corporate Mind*. Boston: Houghton Mifflin.
- ZAND, D.E. (1974).** Collateral Organizations: A New Change Strategy. *Journal of Applied Behavioral Science*, 10:63-89.
- ZIMMERMAN, J. (1986).** Turnaround - A Painful Learning Process. *Long Range Planning*, Augustus:104-114.

- ZOHAR, D. (1980).** Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications. *Journal of Applied Psychology*, 65:96-102.
- ZUCKER, L. (1977).** The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42:726-743.
- ZUKOFF, S. (1988).** *The Age of the Smart Machine*. New York: Basic Books.